

FURB – UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MODELO DE UM SISTEMA DE TOMADA DE DECISÃO A PARTIR DA
INTEGRAÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COM GESTÃO DA
INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

FÁBIO DEMARCHI INOCENTI

BLUMENAU

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

FÁBIO DEMARCHI INOCENTI

**MODELO DE UM SISTEMA DE TOMADA DE DECISÃO A PARTIR DA
INTEGRAÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COM GESTÃO DA
INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof. Dr. Oscar Dalfovo – Orientador

BLUMENAU

2009

**MODELO DE UM SISTEMA DE TOMADA DE DECISÃO A PARTIR DA
INTEGRAÇÃO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COM GESTÃO DA
INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO**

Por

FÁBIO DEMARCHI INOCENTI

Dissertação apresentada à Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd, para a obtenção do grau de Mestre em Administração, avaliada pela Banca Examinadora, formada por:

Presidente: Prof. Oscar Dalfovo, Dr. – Orientador, FURB

Membro: Profa. Marialva Tomio Dreher, Dra., FURB

Membro: Prof. Luis Fernando J. Maia, Dr., UFSC

Membro: Prof. Carlos Eduardo Negrão Bizzotto, Dr., FURB

Blumenau(SC), 15 de Abril de 2009.

Dedico este trabalho aos meus pais Osmar e
Lúcia, ao meu filho Gustavo e a minha avó
D.Tereza (*in memoriam*) pela luz que sempre me
dicionaram.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que me proporcionou saúde e luz para a conclusão de mais esta etapa.

Agradeço a todos os meus amigos, e principalmente à minha família pelo apoio e compreensão nos dias em que estive ausente.

Ao professor, grande mestre, amigo e orientador, Prof. Dr. Oscar Dalfovo, pela incansável atenção e dedicação de todos os momentos.

A minha irmã Lucimar Inocenti e ao meu primo Rodrigo de Faveri.

Aos “parceiros” e novos especiais amigos Carlos Henrique Correia, Edson Andrade dos Reis, Jean Carlos de Oliveira João, Rafael Rolow e Sabrina Frâncio.

A Prefeitura Municipal de Blumenau, na pessoa do Sr. Dr. Fernando Lenzi, Secretário de Administração e do então Diretor de Patrimônio, Sr. Hilson Raimondi, pela compreensão.

*O amor é a única revolução verdadeira!
A única revolução!...*

*Em cada coração árido ou concreto
existe uma semente de primavera.
Uma luz que da janela emana raios de coragem.
Coragem é agir com o coração!
Coragem é agir com o coração!
E que pra cada ato de coragem nasça uma flor.
Unidos em torno da luz,
há um horizonte inteiro de amor dentro de cada um de nós.
Para encontrá-lo basta acreditar que "sim"!
Da luz eu sou, na luz eu me movo.
Da luz eu sou, na luz eu me movo.*

...o amor, a única revolução verdadeira...

(Tico Santa Cruz)

RESUMO

A competição que instaurou-se no mercado em praticamente todos os segmentos, obrigou os executivos de empresas a buscar uma reengenharia de todos os seus processos, no sentido de buscar um diferencial competitivo sob pena de sucumbir à concorrência. Um destes processos que também precisou (e precisa constantemente) de atualização foi o processo de tomada de decisão. É notório o crescimento de ferramentas computacionais para o auxílio de organizações em todos os seus níveis, desde o operacional, passando pelo tático e chegando ao estratégico. Assim sendo, o presente trabalho visou fazer o delineamento e o estudo de um modelo de decisão a partir da integração de Inteligência Competitiva com Gestão da Informação e do Conhecimento (ICGIC), com o propósito de agregar *Business Intelligence* às organizações. Para tanto, identificou-se um dos principais Arranjos Produtivos Locais do Vale do Itajaí (o setor têxtil) e dentro deste setor, buscou-se identificar junto aos tomadores de decisão, a existência ou não da utilização de ferramentas que pudessem gerar Inteligência Competitiva, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e *Business Intelligence*, sobretudo no auxílio ao processo de tomada de decisão. Fundamentou-se para tanto estas ferramentas em revisão bibliográfica como alicerce do trabalho, e dando continuidade a uma tese de doutorado que apresentou as fases do modelo ICGIC, entrevistou-se os tomadores de decisão das maiores empresas do setor têxtil, apontadas pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT) com sede nas cidades que pertencem a Secretaria Regional de Blumenau (SDR), órgão que integra o Governo do Estado de Santa Catarina. Como resultado da pesquisa demonstrou-se a carência do setor têxtil para o desenvolvimento e implementação de um sistema de informação que contemple o modelo de decisão ICGIC, gerando *Business Intelligence* a partir da integração de inteligência competitiva com gestão da informação e do conhecimento, pois, estas ferramentas encontram-se limitadas e de maneira dispersa – não integradas nas organizações. Outras conclusões alcançadas, vão no sentido de que ainda há muito para se evoluir no conhecimento por parte do executivo das ferramentas computacionais de sistemas de informação como auxiliares no processo de gestão empresarial.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, *Business Intelligence*.

ABSTRACT

The competition that restored in the market in practically all the segments, compelled the executives of companies to search an reverse speed-engineering of all its processes, in the direction to search a differential competitive duly warned to lose to the competition. One of these processes that also it needed (and it needs constantly) update was the process of decision taking. The growth of computational tools for the aid of organizations in all is well-known its levels, since the operational one, passing for the tactician and arriving at the strategical one. This way, the present work aimed at to make the delineation and the study of a model of decision from the integration of Competitive Intelligence with Information Management and Knowledge Management (ICGIC), with the intention to add Business Intelligence to the organizations. For in such a way, one of the main Local Productive Arrangements of the Vale do Itajaí (the textile sector) and of this sector was identified inside, searched to identify next to the borrowers of decision, the existence or not of the use of tools that could generate Competitive Intelligence, Information Management, Knowledge Management and Business Intelligence, over all in the aid to the process of decision taking. It was based in such a way for these tools on bibliographical revision as foundation of the work, and giving continuity to a doctor thesis of that it presented the phases of model ICGIC, interviewed the borrowers of decision of the biggest companies of the textile sector, pointed for the Brazilian Association of Textile Industry (ABIT) with headquarters in the cities that belong the Regional Secretariat of Blumenau (SDR), agency that integrates the Government of the State of Santa Catarina. As result of the research, lack of the textile sector for the development was demonstrated to it and implementation of an information system that contemplates the model of decision ICGIC, generating Business Intelligence from the integration of competitive intelligence with information management and the knowledge, therefore, these tools meet limited and in dispersed way - not integrated in the organizations. Other reached conclusions, go in the direction of that still it has very to evolve itself in the knowledge on the part of the executive of the computational tools of information systems as support in the process of enterprise management.

Key-Words: Competitive Intelligence, Management of Information, Knowledge Management, Business Intelligence

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Associação entre objetivos de pesquisa e instrumento de coleta de dados.....	39
Quadro 2: Grau de formação dos entrevistados.....	41
Quadro 3: Tempo no cargo.....	42
Quadro 4: Como o tomador de decisão avalia o nível do seu conhecimento.....	43
Quadro 5: Como avalia a inteligência competitiva que a empresa disponibiliza.....	47
Quadro 6: Avaliação para o desenvolvimento de atividades de aprendizagem.....	50
Quadro 7: Avaliação do compartilhamento do conhecimento profissional.....	53
Quadro 8: Avaliação das atividades da empresa.....	55
Quadro 9: Avaliação das atividades da empresa ligadas a sistemas de informação.....	58
Quadro 10: Avaliação do nível de conhecimento dos respondentes em relação aos demais.....	61

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa das cidades que compõem a SDR de Blumenau.....	18
Figura 2: Modelo de inteligência competitiva.....	22
Figura 3: Gestão da informação.....	26
Figura 4: Pirâmide do conhecimento.....	29
Figura 5: Diagrama conceitual do ICGIC.....	31
Figura 6: Grau de formação dos tomadores de decisão.....	42
Figura 7: Tempo do tomador de decisão no cargo.....	42
Figura 8: Avaliação do nível de conhecimento em relação a inteligência competitiva.....	44
Figura 9: Avaliação do nível de conhecimento em relação a gestão da informação.....	44
Figura 10: Avaliação do nível de conhecimento em relação a gestão do conhecimento.....	45
Figura 11: Avaliação do nível de conhecimento em relação a business intelligence.....	46
Figura 12: Avaliação do nível de conhecimento da tomada de decisão geral.....	47
Figura 13: IC que a empresa disponibiliza para inteligência competitiva.....	48
Figura 14: IC que a empresa disponibiliza para tomada de decisões.....	49
Figura 15: IC que a empresa disponibiliza quanto aos acessos.....	50
Figura 16: Ambiente para o desenvolvimento de atividades de aprendizagem.....	51
Figura 17: Informação para o desenvolvimento de atividades de aprendizagem.....	51
Figura 18: Avaliação da disponibilidade de tempo.....	52
Figura 19: Motivação para o desenvolvimento de atividades de aprendizagem.....	53
Figura 20: Compartilhamento do conhecimento profissional com os subordinados.....	54
Figura 21: Compartilhamento do conhecimento profissional com os pares.....	55
Figura 22: Avaliação da análise de desempenho.....	56
Figura 23: Avaliação da prospecção de novos clientes, produtos e negócios.....	56
Figura 24: Avaliação das atividades de avaliações praticadas na empresa.....	57
Figura 25: Avaliação das atividades de tomada de decisão estratégica.....	58
Figura 26: Avaliação das atividades informatizadas nas empresas.....	59
Figura 27: Avaliação das atividades de armazenamento de dados.....	60
Figura 28: Avaliação da utilização de sistemas sugerindo decisões a serem tomadas.....	60
Figura 29: Avaliação do nível de conhecimento em relação aos demais.....	62
Figura 30: Tomada de decisão de empresas com IC elevada.....	62
Figura 31: Utilização de sistemas em empresas com IC elevada.....	63
Figura 32: Tomada de decisão de empresas com BI baixo.....	63
Figura 33: Utilização de sistemas em empresas com BI baixo.....	64

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA	15
1.3	OBJETIVOS.....	15
1.3.1	Geral	15
1.3.2	Específicos.....	15
1.4	PRESSUPOSTOS.....	16
1.5	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	16
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	20
2.1	INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	20
2.2	GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	23
2.3	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	27
2.4	MODELO ICGIC	30
2.4.1	Fases do modelo ICGIC	33
2.5	B.I. - <i>BUSINESS INTELLIGENCE</i>	33
3	MÉTODO DE PESQUISA	37
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	37
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	38
3.3	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	38
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	39
4	ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS	41

5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	65
5.1	CONCLUSÕES	65
5.2	RECOMENDAÇÕES.....	67
	REFERÊNCIAS	69
	APÊNDICE I- QUESTIONÁRIO	73
	APÊNDICE II- RELAÇÃO DE EMPRESAS DA ABIT	76

1 INTRODUÇÃO

Na situação competitiva atual entre mercados, não é possível negar os benefícios que a tecnologia da informação pode trazer para o crescimento de empresas, bem como os seus respectivos mercados de atuação. Novas tendências são criadas todos os dias e junto delas, novos desafios que refletem compreensão das necessidades ou exigências do mercado. Criar vantagem competitiva e sustentável em relação ao mercado ou aos concorrentes, exige que sejam realizadas constantes inovações, as quais possibilitam o desenvolvimento de novos produtos, novas tecnologias a serem aplicadas no contexto organizacional, novas formas de distribuição, mudanças nos processos, entre outras que influenciam de alguma forma o negócio.

Nesse sentido, a informação tem um papel vital e de crescente importância para as empresas devido à acelerada variação de tendência no mundo dos negócios. É com um conjunto de informações garimpadas e logicamente organizadas que uma empresa poderá definir suas diretrizes perante o futuro e obter uma visualização analítica e sistemática do que acontece a cada momento.

Cada vez mais, os executivos precisam buscar seus diferenciais estratégicos e competitivos para o sucesso de seus empreendimentos. Ter a informação nas organizações deixou de ser um diferencial e passou a ser requisito básico para as organizações. O importante agora é saber o que fazer com as informações, pois é certo que elas estão disponíveis, nas mais variadas formas.

As mudanças nas organizações, sobretudo as administrativas e tecnológicas passaram a ocorrer com maior frequência e a rapidez com que ocorrem essas mudanças, forçam as organizações a extrapolar os seus próprios limites de capacidade em busca de novos modelos de produção e gestão. Neste sentido, variáveis como criação e inovação, tornaram-se elementos indispensáveis para o sucesso empresarial (FIALHO et al, 2006).

Diante deste cenário, pretende-se delinear um modelo para um sistema de tomada de decisão estratégica, que integre inteligência competitiva com gestão da informação e do conhecimento, como sugestão para uma nova ferramenta que auxilie os empresários de grandes organizações de um setor fortemente produtivo em uma determinada região.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Hoje, cada vez mais a informação é usada de maneira estratégica nas organizações e possui caráter diferencial competitivo, pois em muitos processos é utilizada como insumo do processo de decisão.

Dentre os vários fatores que podem auxiliar na explicação para esse ganho de importância da informação nas organizações, encontram-se as mudanças na economia global, a preferência por organizações enxutas e o grande avanço das tecnologias nos campos da informação e das comunicações.

Todavia, alguns sistemas existentes no mercado, ainda podem apresentar essa informação a partir de relatórios com formatação complicada e em muitos casos até desestruturados, ou seja, exigindo um grande esforço por parte dos tomadores de decisão para a eficácia da interpretação dos dados. Fato este, que pode levar os tomadores de decisão a gerar um conhecimento errado e conseqüentemente, a partir daí, tomar decisões equivocadas. Por isso, faz-se necessário delinear um modelo que auxilie estes profissionais, ou até mesmo, que a partir da utilização de tecnologias apropriadas como o *Business Intelligence* (BI), que pode entre outras coisas, por exemplo: automatizar algumas das tomadas de decisões nas organizações, evitando o erro.

Outro problema identificado é que com a imprecisão ou desestruturação dos dados fornecidos por estes sistemas, muitas vezes os tomadores de decisões acabam tomando suas decisões sem o auxílio de nenhuma ferramenta, com base apenas em seu conhecimento tácito.

No contexto exposto, Dalfovo (2007) propôs um novo modelo de gestão para as organizações, integrando um sistema de Inteligência Competitiva com um sistema de Gestão da Informação e do Conhecimento (ICGIC). Pretende-se, a partir deste modelo, dar continuidade no estudo do mesmo, a fim de delinear um modelo de decisão que permita observar a existência de sistemas de inteligência competitiva e como se comportam alguns dos tomadores de decisão em vários setores. Porém, para este trabalho foi especificamente verificado o setor têxtil das empresas com sede nas cidades pertencentes a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional de Blumenau(SC), por ser um dos Arranjos Produtivos Locais (APL's) da região.

1.2 QUESTÕES DE PESQUISA

As questões de pesquisa que norteiam este estudo são as seguintes:

- a) Quais modelos de sistema de inteligência competitiva são utilizados nas organizações do referido APL?
- b) Quais destes modelos são utilizados como auxílio na tomada de decisão?
- c) Quais destes modelos utilizados em sistema de inteligência competitiva integrados com sistema de gestão da informação consideram o conhecimento como diferencial competitivo no que tange as decisões das organizações?

Com base nessas questões de pesquisa, buscou-se delinear um modelo de decisão a partir da integração de inteligência competitiva com gestão da informação e do conhecimento para as organizações e seus executivos no setor têxtil da SDR de Blumenau-SC.

1.3 OBJETIVOS

A seguir enunciam-se os objetivos geral e específicos da pesquisa.

1.3.1 Geral

O objetivo geral deste trabalho é estudar e delinear um modelo de decisão a partir da integração de inteligência competitiva com gestão da informação e do conhecimento (ICGIC), que seja capaz de auxiliar, sobretudo os executivos, bem como as organizações, na tomada de decisões em nível estratégico.

1.3.2 Específicos

- a) delinear o desenho das atividades a serem desenvolvidas em cada uma das etapas do modelo de decisão ICGIC verificando os itens de competitividade;

- b) identificar as etapas principais do modelo de decisão ICGIC, definindo em cada uma delas um conjunto de atividades de ações de melhoria, que poderão variar entre básicas, intermediárias e avançadas, de acordo com as suas necessidades específicas;
- c) apresentar os componentes do modelo de decisão ICGIC, como resultado da composição de diferentes elementos, desde a visão macro na organização, até a utilização das ferramentas, voltadas para as decisões estratégicas.

1.4 PRESSUPOSTO

Com base na revisão da literatura e resultados de pesquisas na área de gestão organizacional, pressupõe-se que não há nenhum modelo de decisão que integre inteligência competitiva com gestão da informação e do conhecimento delineado para as organizações.

A ausência da existência de modelos desta natureza, impossibilita os executivos tomadores de decisão de apoiarem-se em ferramentas estruturadas a partir destes modelos previamente delineados.

1.5 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

O delineamento de um modelo de decisão a partir da integração de inteligência competitiva com gestão da informação e do conhecimento, justifica-se por várias razões.

Primeiramente, as práticas de inteligência competitiva são oriundas do resultado da confluência de várias forças, como demonstração de resultados para altos executivos, evolução de um conjunto crescente de quadros de referência, evolução de ferramentas cada vez mais sofisticadas e o crescimento de uma rede de profissionais de inteligência competitiva que se espalha pelo mundo. Sendo que, processos bem organizados de inteligência competitiva, propiciarão um crescimento constante e lucrativo (PRESCOTT e MILLER, 2002a).

Também um modelo bem delineado, pode permitir que o executivo se utilize com eficácia do indiscutível crescimento da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) nas organizações, para mudar o modo como se tomam as decisões estratégicas a fim de se obter maior acurácia, pois enquanto as ferramentas disponíveis para administrar a informação se

multiplicam rapidamente, o uso efetivo dessa informação não cresceu na mesma proporção (DAVENPORT, 2001).

Os sistemas e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) de um modelo de decisão a partir da integração de inteligência competitiva com gestão da informação e conhecimento são vitais para empresas e organizações de sucesso. Constituem um campo essencial de estudo na administração e no gerenciamento de negócios. As TIC conseguem auxiliar todos os tipos de negócios a aprimorar a produtividade e a eficácia de seus processos administrativos bem como as tomadas de decisão administrativa, reforçando sua posição competitiva em um mercado de rápidas mudanças (O'BRIEN e MARAKAS, 2007).

Considera-se também relevante o delineamento de um modelo de decisão a partir da integração de inteligência competitiva com gestão da informação e do conhecimento porque determinará critérios de decisão baseado nos conceitos da TIC. Os critérios são imprescindíveis para a construção de uma gestão do conhecimento eficaz. Desenvolver uma arquitetura adequada para as organizações, considerando não somente a parte de software mas também a parte de hardware e recursos de telecomunicações, é um dos grandes desafios dos executivos. Além de que, com a gestão do conhecimento, o mesmo passa a fazer parte da organização e não mais somente dos indivíduos que nela trabalham e este fator é de grande importância para a tomada de decisão (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

O delineamento de um modelo de decisão a partir da integração de inteligência competitiva com gestão da informação e do conhecimento é um trabalho que se enquadra no Programa de Pós-graduação em Administração, pois está vinculado ao grupo de pesquisa Comportamento do Consumidor e Desenvolvimento de Bens e Serviços em Organizações utilizando Sistemas de Informação da Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB).

Nesse contexto e mobilidade, justifica-se o delineamento de um modelo de decisão integrando inteligência competitiva com gestão da informação e do conhecimento, pois o presente estudo pesquisará os executivos tomadores de decisão das empresas do setor têxtil (um dos Arranjos Produtivos Locais de Santa Catarina, conforme Noticenter (2007)), focando as maiores empresas do setor, apontadas pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil - ABIT, com sede região da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional de Blumenau (SC), sendo que as cidade que compõem esta região são: Blumenau, Gaspar, Ilhota, Luiz Alves e Pomerode, conforme apresentado na figura 1.

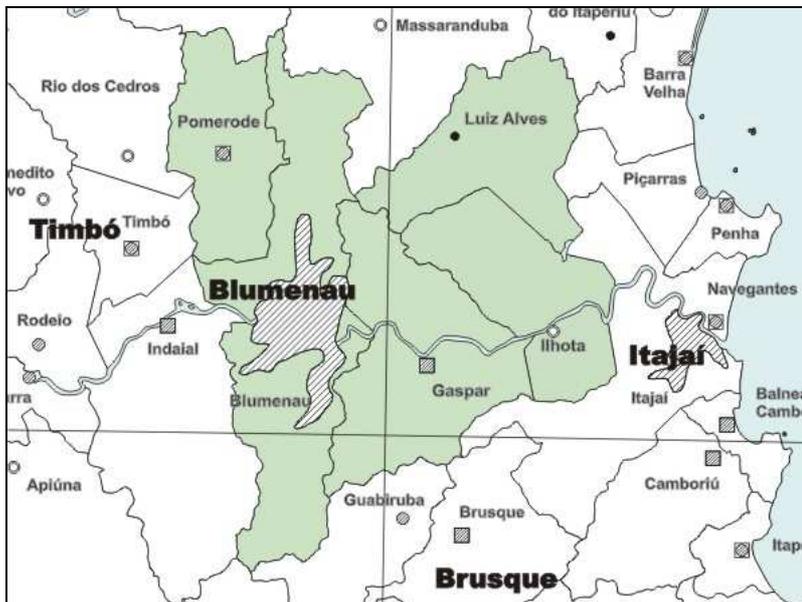


Figura 1: Mapa das cidades que compõem a SDR de Blumenau.
Fonte: Governo do Estado de SC, 2008.

Justifica-se ainda o delineamento de um modelo de decisão a partir da integração de inteligência competitiva com gestão da informação e do conhecimento, pois o mesmo pode permitir que a organização desenvolva *Business Intelligence* (BI), que de acordo com De Sordi (2003) representa a capacidade de uma organização em otimizar a utilização de seus recursos de informação, a fim de auxiliar os seus executivos nas tomadas de decisões e na condução de ações.

É evidente observar a relevância do tema, importante e atual para os executivos que precisam estar em sintonia com as constantes evoluções do mercado cada vez mais competitivo. Vale ressaltar que os resultados dessa pesquisa podem servir também de suporte técnico para a sugestão, proposição ou estudo de outros modelos.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho divide-se em três partes. A primeira, constitui-se da apresentação do tema desenvolvido, o problema de pesquisa, as questões de pesquisa, os objetivos (geral e específicos), o pressuposto e a justificativa/relevância dos assuntos explorados no estudo, baseado em autores, conceitos e definições e fontes confiáveis de pesquisa.

Bem como na segunda, apresentam-se por sua vez a revisão de literatura que orienta este estudo, complementada por trabalhos científicos (monografias, dissertações, teses e artigos científicos específicos), e outras fontes literárias (livros, periódicos, *internet*, banco de dados virtuais, entre outros) com aderência ao mesmo e com intuito de fornecer maior embasamento teórico para permitir um aprofundamento maior no entendimento e no estudo do tema central deste trabalho.

Na terceira, apresentam-se os resultados da pesquisa e as análises sobre os mesmos com o intuito de atingir os objetivos propostos.

Além disto, no final, apresentam-se as conclusões e as referências utilizadas para a confecção do mesmo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, apresentam-se conceitos como fundamentação teórica que tem por finalidade embasar o delineamento do modelo de decisão proposto, de maneira que possa auxiliar os executivos nas tomadas de decisão em nível estratégico nas organizações, agregando algum diferencial competitivo aos seus negócios.

2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Durante muito tempo, aceitava-se como verdade que a inteligência humana era fruto de uma herança genética. Com o passar do tempo e o desenvolvimento de pesquisas, passou-se a observar que o ambiente no qual a pessoa vive e se desenvolve, influencia diretamente na capacidade do mesmo. Pensava-se que a inteligência era algo relativamente fixo, uma espécie de limitação inata. Porém, a gradativa descoberta do que é de fato a inteligência, remete a capacidade de incrementar as habilidades de cada uma das pessoas. Assim, pode-se assumir como inteligência a habilidade de ganhar (ou gerar) novos conhecimentos (NAVEGA, 2008).

Mas em um universo corporativo, ganhar ou gerar conhecimentos acaba fazendo parte do cotidiano de todas (ou quase todas) as pessoas, e cria-se um ambiente de competição. A competitividade pode ser entendida como um conceito dinâmico, e para acompanhar o processo concorrencial, as empresas necessitam observar o passado (no sentido de fortalecer os acertos e não repetir os erros), posicionar-se com segurança em meio a instabilidade do mercado e ainda projetar o futuro, promovendo os ajustes necessários (SILVA, 2001).

Partindo-se desses conceitos, para um melhor entendimento acerca da inteligência competitiva, necessita-se da compreensão de alguns conceitos fundamentais na hierarquia da informação. De acordo com Gomes e Braga (2004), são eles:

- a) dados: A informação crua, mais básica. A matéria-prima, que por natureza, é quantitativa;
- b) informação: Dados processados de uma maneira que passem a conter algum significado relevante para o receptor;

- c) inteligência: Permite a antecipação de fatos que possam causar algum impacto à organização, e por conseqüência, o leva a uma tomada de decisão.

Afim de que se tenha uma cadeia completa de tomada de decisão, precisa-se obrigatoriamente passar por todas as suas etapas, desde a obtenção dos dados até a execução das ações. A falha de qualquer dessas etapas, leva a um processo de inteligência competitiva não efetiva e nem eficiente (GOMES e BRAGA, 2004).

Pode-se também constatar que Inteligência Competitiva (IC) é um programa sistemático e ético para coleta, análise e gerenciamento de informações externas que podem afetar os planos, decisões e operações de uma empresa (INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 2007). Visto de outra maneira, IC é o processo de aprimoramento de competitividade no mercado por meio de um entendimento mais amplo - e, mesmo assim, inequivocamente ético - dos competidores de uma empresa e do ambiente competitivo.

Pode-se considerar então, que a inteligência competitiva é uma peça fundamental na emergente economia do conhecimento. Analisando seus concorrentes e o cenário em que se encontram, as empresas que utilizarem desta metodologia poderão antecipar futuras decisões e tendências, ao invés de tão somente reagir a elas. Conforme Rezende (2003, p.24) “na vida empresarial ou organizacional, o que se verifica ou se alega é que geralmente não se pode aguardar o movimento do adversário e se tem constantemente que fazer lances”. Também Miller (2002, p.36) concorda com a afirmação ao expor que “a inteligência pode ser valiosa para áreas da empresa cuja gerência pretenda conservar ou ampliar uma vantagem competitiva”.

Para a melhor estruturação do desenvolvimento da inteligência competitiva nas empresas, Miller (2002) apresenta a inteligência em quatro ciclos distintos:

- a) identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matéria de inteligência;
- b) a coleta de informações;
- c) a análise da informação e sua transformação em inteligência;
- d) a disseminação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões.

Lopez (2008) entende que a inteligência competitiva é uma prática contínua adotada pelas empresas que consiste em recompilar a informação baseada nas capacidades e comportamentos da concorrência e do mercado para que seja classificada, analisada e apresentada

no momento oportuno para alguém devidamente capaz, de maneira que seja de grande utilidade para auxiliar no processo de tomada de decisão. E por ser um processo contínuo, repete-se conforme apresentado na figura 2.

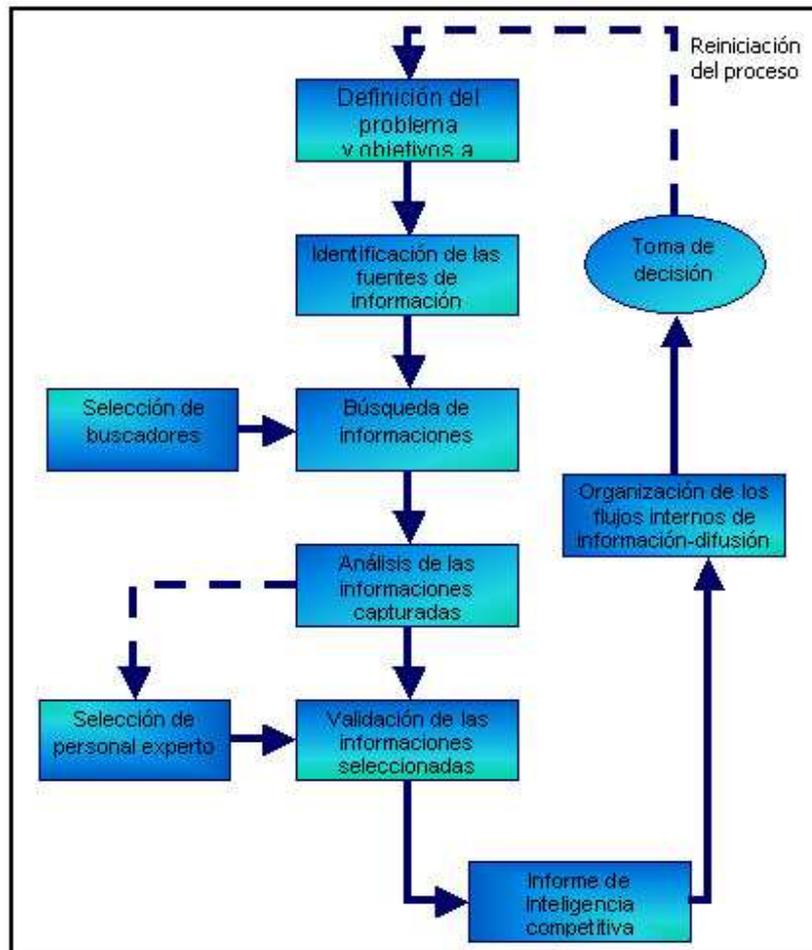


Figura 2 – Modelo de Inteligência Competitiva
Fonte: Lopez, 2008.

Desta maneira, pode-se observar que existe a necessidade de um grande desenvolvimento de habilidades diversas para a gestão da inteligência competitiva, pois, também é grande a quantidade de informações dispersas e acessíveis nas organizações. De acordo com Davenport (2007), as primeiras indústrias a pensar em inteligência competitiva foram os serviços financeiros e as companhias aéreas, devido ao fato de que ambos possuem uma imensa quantidade de dados e precisam tomar decisões complexas.

Assim, entre as recomendações para utilização de inteligência competitiva, Prescott e Miller (2002b, p.134) sugerem:

torne a inteligência competitiva parte de sua função de marketing. Ligue-a a cada operação de sua empresa que possa ser afetada por ações competitivas. Uma vez tendo a informação em mãos, use-a. Assegure-se que os dados certos cheguem às pessoas certas no tempo certo. Acima de tudo, descubra formas de agregar valor para seus clientes; essa ainda é a melhor maneira de se distinguir dos concorrentes e garantir sucesso.

Estas idéias facilitam o entendimento da necessidade dos administradores em utilizar ferramentas que auxiliem na gestão de seus negócios. Quando colocam que “conhecer sistemas de informação é essencial para os administradores, porque a maioria das organizações precisa deles para sobreviver e prosperar”.

2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

De acordo com Davenport (1998), pode-se entender a gestão de algo como sendo a gerência coerente e responsável que monitore todos os componentes que possam causar impacto no universo em torno dele. Ainda que se tenha que gerir informações, pois, a informação, pode ser considerada como insumo para tomada de decisões.

Segundo Le Coadic (1996, p.5) a informação pode ser resumida da seguinte forma:

A informação é um conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita (impressa ou numérica), oral ou audiovisual. A informação comporta um elemento de sentido. É um significado transmitido a um ser consciente por meio de uma mensagem inscrita em um suporte espacial-temporal: impresso, sinal elétrico, onda sonora, etc. Esta inscrição é feita graças a um sistema de signos (a linguagem), signo este que é um significado: signo alfabético, palavra, sinal de pontuação.

De acordo com Drucker (1993) a informação deve ser entendida como a base e a razão para um novo tipo de gestão, onde a um curto prazo se perspectiva a troca do binômio capital/trabalho pelo binômio informação/conhecimento como fatores determinantes no sucesso empresarial. Caminha-se para a sociedade do saber onde o valor da informação tende a suplantar a importância do capital. A informação e o conhecimento são a chave da produtividade e da competitividade.

Desta forma a gestão de empresas pode acontecer fundamentalmente apoiada em informações, sendo que a eficácia da gestão será dependente das informações que circundam a organização e assim, a gestão da informação passa a ser devidamente compreendida.

Gerir a informação é, assim, decidir o que fazer com base em informação e decidir o que fazer sobre informação. É ter a capacidade de selecionar dum repositório de informação disponível aquela que é relevante para uma determinada decisão e, também, construir a estrutura e o design desse repositório (ZORRINHO, 1995, p.146).

Choo (2004) destaca que a informação não pode ser considerada como um recurso dentro das organizações, simples artefato, e sim sendo o resultado de pessoas construindo significados a partir de mensagens e insinuações.

O conceito de gerenciar informação teve uma conotação de aumentar os investimentos em equipamentos, ampliar o parque tecnológico, em gerenciar tecnologia. Esta visão, erroneamente, permanece em alguns espaços e comportamentos gerenciais. O significado agora focaliza a importância de os administradores de informação possuir uma visão mais ampla das próprias instituições e uma capacidade maior de assimilar as alterações repentinas do mundo dos negócios (DAVENPORT, 2001).

Em um mundo voltado para a tecnologia, os profissionais encarregados da informação são geralmente o pessoal técnico da TI como programadores, administradores de rede, analistas de suporte, etc. Porém, existem outras categorias de pessoal que trabalha para criar um ambiente de informação, os bibliotecários ou “cientistas da informação”. As competências nas áreas de classificação, pesquisa e recuperação de dados, assim como sua compreensão das necessidades da informação, representam um grande potencial para uma empresa que começa a trabalhar na gestão da informação (DAVENPORT, 2004).

As práticas arquivísticas têm um profissional da informação (sujeito) que atua como gestor da mesma ou como arquivista e um objeto de interesse de pesquisa e intervenção práticas arquivísticas, os arquivos formatados ou em processo de constituição (LOPES, 1997, p. 25). Para Davenport (2001) o processo de gerenciamento da informação segue quatro passos, a saber:

- a) determinação das exigências da informação, ou seja, conhecer as exigências das pessoas que necessitam da informação e conquistar a confiança de fornecedores e usuários;
- b) obtenção da informação, depois de definida as necessidades pelos gerentes deve-se incorporar um processo contínuo de aquisição da informação;
- c) distribuição, envolvendo a ligação dos gerentes e funcionários com a informação de que necessitam;

- d) utilização das exigências, de forma que o uso da informação seja entendido como a etapa final de todo o processo de gerenciamento da informação.

Conforme Beuren (1998, p. 28) os gestores necessitam de informações que estejam em consonância com seus modelos decisórios. Para tanto, o modelo de informação a ser empregado deve estar alinhado com os modelos de decisão e mensuração empregados.

No ambiente de informação orientado para a tecnologia, prevalece a tendência de se utilizarem meios técnicos para se determinar de que tipo de informação as pessoas necessitam. Outra abordagem consiste na observação de alguns consumidores e em verificar a informação que buscam e utilizam, onde este método em termos antropológicos denomina-se “etnografia da informação”. Estudos mostram que a maior parte dos gestores e empregados desconhece suas próprias necessidades de informação, e, portanto, este tipo de informação, efetuado por um analista competente, pode ser de extrema utilidade (DAVENPORT, 2004).

Conforme Carvalho e Tavares (2001), o processo de comunicação é que dissemina a informação, isto acontece a cada momento em uma organização. A todo instante a empresa se comunica, externa e internamente, trocando, captando informações.

De acordo com Davenport (2004), as percepções e expectativas de gestores da hierarquia superior quanto ao papel da TI e uso da informação dividem-se em três grandes blocos:

- a) boas práticas de TI impulsionarão o desempenho empresarial: os gestores elegem quatro maneiras de boas práticas, deve-se melhorar a eficiência das relações empresariais como, por exemplo, software e sistemas nas áreas financeiras, produção e distribuição; melhorar as comunicações apoiando o funcionamento tranquilo dos processos empresariais; facilitar as tomadas de decisões; apoiar a inovação no desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- b) melhores práticas com informação impulsionarão o desempenho empresarial: defendem a idéia de que uma atenção cuidadosa à maneira como a informação é percebida, coletada, organizada, processada e mantida é essencial;
- c) melhores comportamentos e valores com relação à informação impulsionarão o desempenho empresarial.

Conforme Choo (1998) a competição das empresas dentro de um mesmo mercado é “a consequência de uma distribuição desigual de informação entre organizações e suas diferentes

habilidades para adquirir, absorver e atuar informação”. A gestão da informação se dá a partir da gestão de diferentes segmentos dentro das organizações. A figura 3 ilustra a necessidade de se gerir a informação em diversos aspectos, sejam eles, recursos informacionais, políticas informacionais, tecnologia da informação ou processos informacionais.

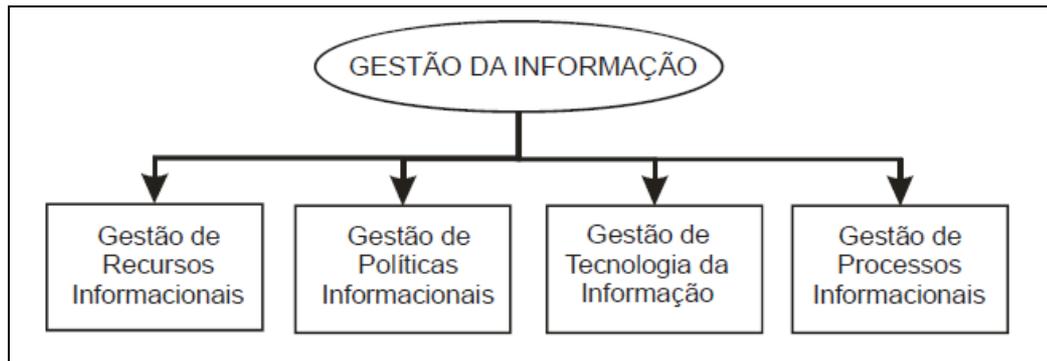


Figura 3: Gestão da Informação
Fonte: Choo, 1998, pág. ix

A informação e o conhecimento devem ser compartilhados e a alta hierarquia dos gestores deve dar atenção especial aos valores culturais e comportamentos ligados à informação, e ao uso da TI nas suas empresas.

O relacionamento entre estratégia e informações é inevitavelmente estreito, mesmo sem considerarmos a qual tipo de organização se tradicional ou inovadora (JAMIL, 2001).

De acordo com Davenport (2004) a exploração estratégica do pleno potencial dos sistemas de informação é vista como um fato de sobrevivência, um fator importante para as organizações é passar da automação para a inovação, A Inovação significa utilizar a TI como apoio potencial da criatividade das pessoas. Para possibilitar a inovação, deve-se realizar uma mudança considerável na infraestrutura da empresa, mas os ganhos em lucro e eficiência tendem a ser significativos.

Na medida em que as empresas crescem em tamanho e complexidade, aumenta a importância da gestão da informação e a maneira como as informações são gerenciadas vai depender da tecnologia disponível.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para melhor compreender a gestão do conhecimento em seus conceitos e fundamentos, faz-se necessária a definição do que é o conhecimento. Assim, é útil distinguir os termos dado, informação e conhecimento.

Os dados podem ser definidos como um conjunto de fatos distintos sobre eventos, e podem ser compreendidos em uma organização como a matéria-prima da informação. A informação, por sua vez, pode ser compreendida como um fluxo de dados interpretados, com uma certa carga de relevância e propósito (DRUCKER, 2000). A informação é como um conjunto de dados interpretados, que assim, passam a ter alguma relevância. Em outras palavras, conforme Fregoneis (2006) “a informação pode ser entendida como um conjunto de dados selecionados e agrupados segundo um critério lógico para a consecução de um determinado objetivo”.

Após a exposição de dados e informação, pode-se compreender melhor a gestão do conhecimento. De acordo com Davenport (1998), o conhecimento é a informação interpretada à luz da experiência, contexto e reflexão.

Conforme Seleme e Gonçalves (1997), o conhecimento é todo o conjunto de informações que as pessoas utilizam na prática para realizarem suas tarefas, executando ações e gerando novas informações. Dougherty (1999) identifica uma grande diferença entre informação e conhecimento quando coloca que a informação pode ser obtida em algum lugar, seja ele eletrônico ou não, enquanto que o conhecimento não pode ser obtido de outro lugar que não seja uma outra pessoa. Fato este que sugere que o conhecimento está nas pessoas e que existe uma grande importância para as trocas na aquisição de conhecimento.

De acordo com Fregoneis (2006), “o conhecimento possui um valor maior que o dado e a informação, estando ligado à competência de agir, de compartilhar. É algo intuitivo e, portanto, de difícil definição, pois está relacionado à experiência e valores do usuário”.

Nonaka e Takeuchi (1997) reconhecem dois tipos de conhecimento, identificados como conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento tácito é o conhecimento implícito, interiorizado, difícil de ser traduzido em palavras e, conseqüentemente, difícil de ser repassado. Refere-se ao conhecimento adquirido por vivências individuais, adquirido de diferentes maneiras por experiências de contato pessoal, e por conseqüência, difíceis de serem transmitidas.

O conhecimento explícito, de acordo com Hashimoto (2005), é aquele formatado, exposto, apresentado de maneira formal, preparado para a transmissão à terceiros, como em aulas, livros, cursos e etc.

Devido a grande importância com a qual a informação vem sendo tratada nas organizações, a gestão do conhecimento passa a ser fundamental para que o conhecimento das pessoas permaneça nas instituições e não se perca com a passagem dos funcionários. Teixeira Filho (2000) define gestão do conhecimento como “uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para o alcance pleno dos objetivos organizacionais”.

Para Figueiredo (2005), a gestão do conhecimento surgiu para que as empresas efetuem a criação, o acesso, a transferência e o uso efetivo do conhecimento a favor de seus próprios negócios. A gestão do conhecimento é responsável por criar mecanismos e procedimentos que sirvam de molas propulsoras da generalização do conhecimento relevante por todos os níveis da organização.

Os processos essenciais da gestão do conhecimento são definidos a partir da identificação de diversas atividades, muito proximamente relacionadas (PROBST, 2002). Numa abordagem sistêmica de gestão do conhecimento, sugere-se que os administradores devem evitar a otimização de atividades de conhecimento em áreas individuais sem considerar os efeitos mais amplos.

Corroborando com esta linha de raciocínio, Figueiredo (2005) ilustra a pirâmide do conhecimento, conforme figura 4, destacando a importância da organização reconhecer cada um dos diferentes tipos de conhecimento, alertando que os enganos de pessoas pouco preparadas que invertem a base da pirâmide, confundindo conhecimento tácito com explícito, pode resultar em sérios problemas para a organização.

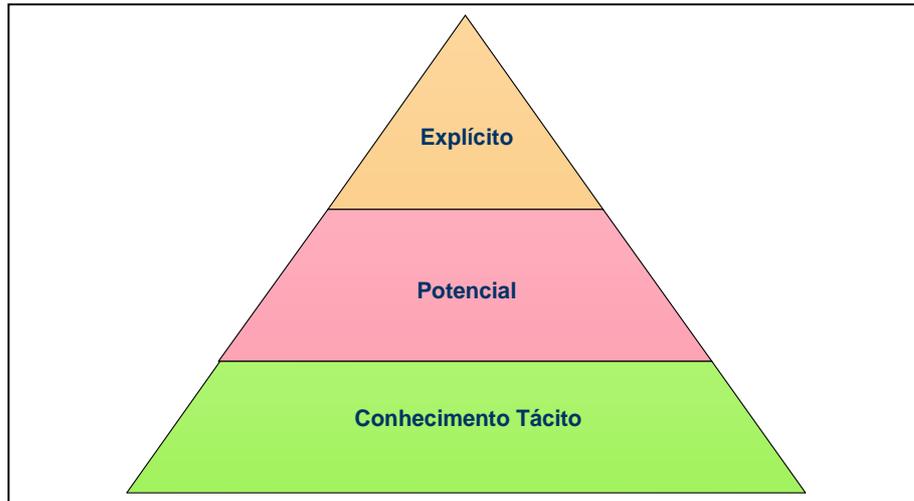


Figura 4 – Pirâmide do conhecimento
 Fonte: Adaptado de (FIGUEIREDO, 2005, p.47)

A importância da gestão do conhecimento nas organizações fica bastante evidente quando Davenport e Prusak (1998, p.14) colocam que “as empresas contratam funcionários mais pela experiência do que pela inteligência ou escolaridade porque elas entendem o valor do conhecimento desenvolvido e comprovado ao longo do tempo”. Mais que isso, Davenport e Prusak (1998) afirmam que estudos demonstram que os gerentes costumam adquirir em média dois terços de suas informações e conhecimentos em reuniões presenciais ou em conversas telefônicas.

De acordo com Batista (2004, p.122) “para que a empresa tenha sucesso, é necessária uma superorganização das informações no que diz respeito à sua capacidade de coletar, organizar, acessar e tornar disponível tais informações no momento oportuno para o usuário oportuno”. Novamente, evidencia-se a necessidade de ferramentas para o auxílio aos administradores na gestão de seus negócios, ou seja, tornar o conhecimento pessoal disponível para a organização como um todo apoiado por uma ferramenta computacional, conforme apoiado por O’Brien e Marakas (2007, p.60):

A gestão do conhecimento tem, portanto, se tornado um dos maiores usos estratégicos da tecnologia da informação. Muitas empresas estão criando sistemas de gestão do conhecimento (KMS) para administrar o aprendizado organizacional e o *know-how* do negócio. O objetivo de tais sistemas é ajudar os trabalhadores a criar, organizar e disponibilizar importantes conhecimentos da empresa, onde e quando necessário na organização.

2.4 MODELO ICGIC

Corroborando com a linha de raciocínio de que os executivos de hoje necessitam de ferramentas que os auxiliem na tomada de decisões, Dalfovo (2007) propõe um modelo de integração de um sistema de Inteligência Competitiva com um sistema de Gestão da Informação e Conhecimento (ICGIC) em sua tese de doutorado defendida no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

O modelo foi concebido a partir de 3 fases distintas onde, na primeira foi aplicado um questionário, com o objetivo de verificar principalmente o conhecimento dos executivos tomadores de decisão; na segunda fase, elaborou-se um gráfico com o objetivo de definir e delinear os componentes e etapas do modelo; e na terceira verificou-se como resultado, a aplicação e viabilidade do modelo ICGIC, com o objetivo de verificar a utilização delineada dos componentes do mesmo como ferramenta para as organizações, integrando-se inteligência competitiva com sistemas de informação (DALFOVO, 2007).

De acordo com O'Brien e Marakas (2007); Laudon e Laudon (1994), existem três razões fundamentais para todas as aplicações empresariais da tecnologia da informação, que são: o apoio para operações e processos de negócios (em nível operacional); o apoio para tomada de decisão de negócios (em nível tático) e o apoio para estratégias de vantagem competitiva (em nível estratégico). Para um melhor entendimento, podemos considerar a conceituação do modelo de acordo com Dalfovo (2007, p.79):

[...] conceitua-se o ICGIC como sendo uma forma de interagir na estratégia corporativa e no sucesso da organização. Esta interação irá beneficiar a organização, os executivos das organizações e qualquer indivíduo ou grupo que interagir com a mesma. O modelo ICGIC deve ser utilizado como gerenciador das informações necessárias aos executivos e tomadores de decisões das organizações. O modelo ICGIC pretende fornecer aos executivos as informações necessárias e relevantes para cada decisão a ser tomada, tanto em nível estratégico como tático e operacional na organização.

Ainda de acordo com Dalfovo (2007), os princípios do modelo ICGIC estão baseados em três categorias:

- a) abrangência: compreende todas as áreas da organização, que são por sua vez, divididas em seções gerenciáveis;

- b) foco no desempenho: são estabelecidas as metas da organização, claras e ousadas. O modelo visa o aprimoramento das atividades e orienta para a obtenção de resultados no curto prazo de tempo;
- c) ampla participação: os colaboradores da organização participam no envolvimento e na geração de ideias, onde a coordenação e direção são executadas pelas chefias das seções. As idéias são discutidas e antes de implementadas, são aprovadas pelos gerentes da organização.

Partindo das conclusões da pesquisa e das observações obtidas após o contato com os respondentes da mesma, Dalfovo (2007) elaborou o Diagrama Conceitual do ICGIC, apresentado na figura 5.

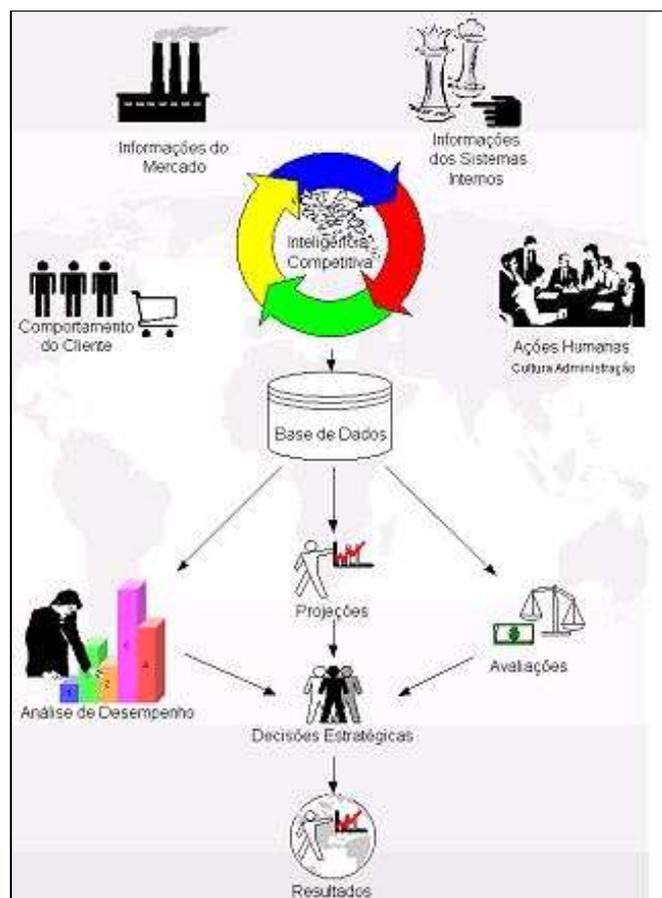


Figura 5 – Diagrama Conceitual do ICGIC
Fonte: Adaptado de (DALFOVO, 2007)

O diagrama conceitual do ICGIC, apresentado na figura 5 de acordo com DALFOVO (2007), contempla as áreas do ambiente no qual a organização está inserida, sendo:

- a) comportamento do cliente: cujos tópicos mais importantes seriam o potencial de consumo dos produtos, o comportamento do cliente, o impulso da compra, o período de compra, classe social e o poder aquisitivo e elementos culturais;
- b) informações do mercado: monitoramento dos fornecedores e os padrões de qualidade; monitoramento dos concorrentes e suas ações no mercado; monitoramento dos novos entrantes e os padrões de qualidade; inteligência em marketing que consiste na capacidade de capturar as informações vitais para o negócio;
- c) informações dos sistemas internos: o sistema deverá integrar os Sistemas de Informação do ambiente interno, com função de acompanhamento e controle, aos Sistemas de Informação do ambiente externo, onde sugere-se a tecnologia dos Sistemas de Informação Executivo (EIS), pois, incorpora a utilização de ferramentas gráficas, integra múltiplas bases de dados e interage com o ambiente externo;
- d) ações humanas e cultura da administração: consiste em registrar as ações, avaliação e valorização do conhecimento humano; e monitorar o conhecimento absorvido pelo homem com intuito de agregar ao produto;
- e) a partir da área de banco de dados é onde são feitas análise de desempenho, prospecções, avaliações e decisões estratégicas. O modelo recomenda o uso de banco de dados relacional, observando a filosofia da tecnologia de administração de banco de dados Data Warehouse, que segundo Harrison (1998) foi projetado para atender as necessidades dos executivos, pois disponibiliza informações sobre o desempenho das organizações de maneira mais rápida e completa;
- f) resultados: é onde as pessoas com conhecimento no negócio da organização (executivos e tomadores de decisão) verificam se a mesma obteve resultados positivos ou negativos após a aplicação do modelo, integrando inteligência competitiva com sistemas de informação.

2.4.1 Fases do modelo ICGIC

Para um melhor entendimento de como o modelo ICGIC pode ser aplicado na prática, apresentam-se as 3 (três) Fases de sua implementação, conforme Dalfovo (2007, p.83 a 94):

[...]A primeira fase é a preparação do projeto. Definem-se os responsáveis e o pessoal que irá trabalhar no grupo. Treinam-se as equipes de trabalho. Iniciam-se os levantamentos e alocações das atividades. A segunda fase é a determinação e avaliação das ações de melhorias. Desenvolvem-se e avaliam-se as idéias de melhorias. Faz-se a seleção de idéias. Monta-se o plano de implementação. Faz-se a montagem do Banco de Dados. A terceira fase é a implantação das ações de melhorias. Geram-se itens de controles. Verificam-se os impactos na organização. Verificam-se as execuções das ações aprovadas. Esclarecem-se as idéias que estão em aberto. Faz-se o controle e acompanhamento da implantação do modelo ICGIC das ações de melhorias como resultados. [...]

[...] Para a Fase I são seguidas cinco etapas para a preparação do modelo ICGIC. A etapa um é o planejamento do grupo de trabalho. A etapa dois é a definição dos processos. A etapa três é a motivação e instrução do grupo de trabalho. A etapa quatro é o planejamento da implementação das idéias com ações de melhorias. A etapa cinco é a preparação do grupo de trabalho para acompanhamento das idéias como ação de melhorias. [...]

[...] Para a Fase II são seguidas três etapas para o modelo ICGIC. Na etapa um é definida a montagem do Banco de Dados – Data Warehouse. Na etapa dois há o desenvolvimento e a avaliação das idéias como ação de melhorias. No passo três faz-se a seleção das idéias em potencial. [...]

[...]Para a Fase III são seguidas duas etapas para implantação do modelo ICGIC. A etapa um é o Planejamento da Implantação e a etapa 2 é a Implementação e Rastreamento das ações de melhorias.

2.5 B.I. - *BUSINESS INTELLIGENCE*

Conforme Eilon (1989), os executivos, frequentemente são tomadores de decisões e enfrentam uma grande quantidade de questões de várias complexidades, tendo que tomar decisões por vezes sob pressão e também com pouco tempo para uma análise detalhada de alternativas e resultados.

De acordo com Dalfovo (2007), um dos conceitos disponíveis principais no que tange a gestão de empresas no mercado é o *Business Intelligence* (BI), considerando a inteligência como

resultado de um processo que se inicia com a coleta de dados. Estes dados são organizados e processados, transformando-se em informação, que por sua vez, será também processada (analisada e contextualizada) transformando-se em inteligência. A inteligência, por sua vez, pode ser aplicada em processos de decisão (sejam elas executivas ou táticas) no intuito de gerar para a organização, vantagem competitiva.

Corporações que de alguma forma valorizaram o *Business Intelligence* (BI) como tecnologia da informação e do conhecimento, apresentaram historicamente desempenho muito mais significativo em relação às demais organizações e muitas delas promoveram inovações relacionadas às decisões tomadas com base no conhecimento acumulado, ratificando o BI como componente fundamental da Gestão do Conhecimento. Observa-se também que os investimentos em ferramentas de BI estão entre as prioridades da área de inteligência competitiva das organizações de grande e médio porte (DALFOVO, 2007).

Para que as organizações alcancem seus objetivos traçados, a habilidade para se tomar decisões rápidas e eficazes é de suma importância. Automatizar processos produtivos, eliminar o fluxo de papéis e paralelamente garantir a efetividade da comunicação dentro da organização é um caminho bastante lógico a ser seguido (BASU, 1986)

De acordo com Barbieri (2001), o termo BI reúne todos os assuntos ligados à tomada de decisões, armazenamento de dados, publicação de informações na *internet* ou em outro ambiente de fácil acesso para os usuários, até a produção de “cubos” multidimensionais de dados. A expressão BI tem grande apoio na área tecnológica, pois, a “inteligência de negócios” pode ser melhor explorada com a utilização de recursos de hardware e software adequados e foi registrada pela primeira vez nos anos 1980.

Segundo Serain (2007), há milhares de anos, fenícios, persas, egípcios e outros orientais já iniciaram, a seu modo, o *Business Intelligence*, pois, cruzavam informações da natureza, como comportamento de marés, períodos de seca e chuvas, posição dos astros, para tomar decisões que melhorassem a vida de suas comunidades. Todavia, a história do BI moderno que conhecemos hoje, tem início na década de 1970, quando alguns produtos de BI foram disponibilizados para os analistas de negócio.

Estes produtos de BI tinham como característica o uso intenso de programação, com altos custos de implantação. Com o surgimento dos bancos de dados relacionais, dos PCs e das interfaces gráficas como Windows, aliados ao aumento da velocidade e complexidade dos

negócios, começaram a surgir os primeiros produtos realmente direcionados aos analistas de negócios. (FILHO LEME, 2004).

Entende-se que *Business intelligence* trata-se de um conjunto de ferramentas e aplicativos que oferece aos tomadores de decisão a possibilidade de organizar, analisar, distribuir e agir, ajudando a organização a tomar decisões melhores e mais dinâmicas.

Conforme Batista (2004) as ferramentas avançadas de inteligência empresarial fornecem uma visão completa do negócio e ajudam na distribuição uniforme dos dados entre os usuários, não importando onde esses dados estejam. O principal objetivo das ferramentas de BI é transformar grandes quantidades de dados em informações de qualidade para a tomada de decisões, gerando então, resultados diretos para a organização.

Segundo Rosini e Palmisano (2003) a antiga engenharia da informação já previa o *business intelligence*, pois, como as empresas ao longo do tempo acumulam dados transacionais e operacionais, em um determinado momento ela precisará utilizar-se destes dados para auxiliar na tomada de decisão, e é exatamente neste ponto em que os dados serão transformados a fim de atender as exigências de um nível gerencial.

As ferramentas de BI permitem cruzar dados, visualizar informações em vários cenários e analisar os principais indicadores de desempenho empresarial. Por tais características, é o principal aliado para a tomada de decisões de uma empresa e necessária para um bom gerenciamento da organização na era da informação. Toda a montanha de dados provenientes dos hábitos de compra, assim como de contatos com as empresas e de reclamações de clientes, merecem um tratamento especial. De acordo com Siemens (2007) “tudo hoje é meticulosamente armazenado em bases de dados de forma classificada e ordenada, para que quando necessário, as empresas possam lançar mão de indicadores precisos no apoio à tomada de decisões”.

Para a implementação de uma dessas ferramentas da tecnologia da informação, a maioria das corporações precisa fazer alguns ajustes, pois conforme Rosini e Palmisano (2003, p.56) são necessários os seguintes itens:

- a) mudança e/ou adaptação da cultura organizacional;
- b) o envolvimento no apoio, incentivo e cobrança do alto escalão da organização;
- c) a capacitação técnica do pessoal (por treinamentos), não só para a utilização da ferramenta, mas na sua própria formação individual e profissional.

A quantidade de informações hoje disponibilizadas pelos mais variados canais de comunicação, praticamente obrigam as organizações a estruturarem-se para a implantação de alguma tecnologia que auxilie na mensuração e qualificação dos dados relevantes à tomada de decisão. De acordo com Serain (2007):

Tornou-se essencial a existência de um sistema confiável, simples e acessível para a análise das informações. A quantidade de conhecimento precisou ser ajustada inversamente à quantidade das informações para análises, e neste contexto o BI tem se dado muito bem. Hoje em dia é muito difícil para uma empresa conseguir sobreviver sem alguma ferramenta de BI. Elas necessitam mais do que nunca de um sistema de suporte à decisão eficaz e relevante, que tenha condições de gerir uma unidade de negócio de forma continuada para quase todos os níveis ou áreas da empresa. Por isso, para alguns setores como telecomunicações, bancos, seguros, cartões de crédito ou outro tipo de negócio que envolva um volume muito grande de informação, o uso destas soluções em BI torna-se cada vez mais essencial para sua sobrevivência no mercado.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se o delineamento da pesquisa com sua população e amostra, bem como o procedimento de coleta e análise de dados, o instrumento de coleta de dados que faz a associação dos objetivos deste trabalho com os principais autores dos temas estudados como fundamentação teórica e um breve pré-teste da aplicação da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa é um instrumento através do qual os pesquisadores podem adquirir conhecimento através da investigação de uma realidade e de uma busca da verdade sobre um determinado fato. Com base em conhecimentos adquiridos, métodos adequados e técnicas apropriadas, os pesquisadores podem adquirir conhecimento.

No delineamento da pesquisa são estabelecidos alguns limites para essa investigação. Silveira et al (2004) coloca que estes limites dependem do método adotado na pesquisa, e também do tema pesquisado, podendo ser limitado em função do assunto, da extensão, do limite de tempo, do limite de espaço ou até mesmo de fatores econômicos e humanos.

Este estudo foi realizado com os executivos tomadores de decisão das maiores empresas do setor têxtil (um dos APL's da região) apontadas pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT) com sede na Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional de Blumenau. Em relação à abordagem do problema para o desenvolvimento da pesquisa utilizou-se o censo, ou seja, "trata-se de um levantamento de informações de todos os integrantes do universo pesquisado" (MARTINS, 1994, pág.29), o qual foi realizado através de uma pesquisa que caracteriza-se como sendo de natureza quantitativa, que, de acordo com Oliveira (2002) são as pesquisas que apresentam os resultados através do emprego e análise de variáveis estatísticas. Em relação aos objetivos propostos para este estudo, o mesmo caracteriza-se como sendo de natureza descritiva.

A pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição de determinadas populações ou fenômenos e uma de suas características está na utilização de técnicas

padronizadas para coleta de dados, como por exemplo, o questionário e a observação sistemática. São também chamadas de pesquisas descritivas, aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis de um mesmo grupo (GIL, 2002).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A idéia de constituição da amostragem reside na coleta de dados a partir de alguns elementos da população e posteriormente sua análise para proporcionar informações relevantes da população como um todo. Cooper e Schindler (2003, p. 150), afirmam que “a população é um conjunto completo de elementos para os quais desejamos fazer alguma inferência” e a amostra é parte representativa desta população.

No intuito de delinear o modelo de decisão integrando inteligência competitiva com gestão da informação e do conhecimento, o presente estudo pesquisou os executivos tomadores de decisão das maiores empresas do setor têxtil – elencadas pela ABIT - da SDR de Blumenau (um dos Arranjos Produtivos Locais de Santa Catarina, conforme Noticenter (2007)). Aplicou-se o questionário nas maiores empresas desse APL, pois são essas as empresas que supostamente possuem um volume maior de dados e conseqüentemente um maior dispêndio de tempo para a tomada de decisão, perfazendo um total de 19 (dezenove) respondentes.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Após a determinação de um instrumento de coleta de dados, faz-se necessário determinar como estes dados serão coletados. Cooper e Schindler (2003) afirmam que o método selecionado é que vai determinar a maneira como os dados devem ser coletados e que a análise desses dados envolve a redução dos dados pesquisados a um tamanho administrável, busca de padrões e aplicação de técnicas estatísticas.

A forma de coleta de dados se deu por meio de um questionário. O mesmo foi aplicado em sua grande maioria de maneira presencial pelo autor deste trabalho e para algumas empresas, o questionário foi enviado através de e-mail aos executivos tomadores de decisão das empresas juntamente com uma carta de apresentação da Universidade Regional de Blumenau - FURB. Os

questionários foram preenchidos pelos executivos e devolvidos ao pesquisador via e-mail ou pessoalmente.

Os dados obtidos através dos questionários foram organizados e tabulados no software de planilha eletrônica “Microsoft Excel”.

O uso de ferramentas computacionais possibilita a tabulação dos dados de maneira mais ágil e com menor margem de erro. Samara e Barros (2002), afirmam que “as planilhas de cálculo e programas estatísticos disponíveis proporcionam maior rapidez nos projetos realizados junto às amostras amplas e permitem o cruzamento de informações com precisão”.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O questionário foi objetivo, limitado em extensão e acompanhado de instruções, as quais pretendiam esclarecer o propósito de sua aplicação, ressaltar a importância da colaboração dos informantes e facilitar o preenchimento. (SILVA; MENEZES, 2001). Isto teve como finalidade obter as informações necessárias para a construção dos gráficos e/ou tabelas, para concretizar a elaboração do estudo em questão.

Conforme Gil (2002), o questionário é um conjunto de questões respondidas pelo pesquisado. Na concepção do autor o questionário constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informação, além de não exigir treinamento de pessoal.

No quadro 1, evidencia-se a relação entre os objetivos de pesquisa, e o instrumento de coleta de dados proposto.

Associação entre objetivos de pesquisa e instrumento de coleta de dados.		
Objetivos e questões de pesquisa	Áreas / Principais Autores	Questões
Questão de pesquisa A: Quais os modelos de sistemas de IC que são utilizados nas organizações?	Inteligência Competitiva Prescott e Miller (2002)	2e, 2f, 2g
Questão de pesquisa B: Quais desses modelos são utilizados como auxílio na tomada de decisão?	Inteligência Competitiva Prescott e Miller (2002)	2a, 2b, 2c, 2d
Questão de pesquisa C: Quais dos modelos utilizados em sistema de IC integrado com sistema de gestão da informação consideram o conhecimento como diferencial competitivo no que tange as decisões das organizações?	Gestão da Informação Davenport (2004) Gestão do Conhecimento Nonaka e Takeuchi (1997)	3a, 3b, 3c, 3d
Objetivo geral:	Inteligência Competitiva	1a, 1b, 1c, 1d, 3e,

Estudar e delinear um modelo de decisão a partir da integração de inteligência competitiva com gestão da informação e do conhecimento (ICGIC), que seja capaz de auxiliar as pessoas, sobretudo os executivos, bem como as organizações, na tomada de decisões em nível estratégico.	Prescott e Miller (2002) Gestão da Informação Davenport (2004) Gestão do Conhecimento Nonaka e Takeuchi (1997)	3f, 3g, 4a, 4b, 4c, 4d
Objetivo específico A: Delinear a dimensão e o desenho para as atividades a serem desenvolvidas em cada uma das etapas do modelo de decisão ICGIC para identificar a descoberta dos itens de competitividade;	Business Intelligence Barbieri (2001)	6a, 6b, 6c, 6d, 6e, 6f
Objetivo específico B: Delinear de forma integrada as etapas principais do modelo de decisão ICGIC, definindo em cada uma das etapas um conjunto de atividades de ações de melhoria;	Modelo ICGIC Dalfovo (2007)	5a, 5b, 5c, 5d
Objetivo específico C: Delinear os componentes do modelo de decisão ICGIC, desde a visão macro na organização, até a utilização das ferramentas;	Inteligência Competitiva Precott e Miller (2002) Gestão do Conhecimento Nonaka e Takeuchi (1997)	7, 8, 9

Quadro 1: Associação entre objetivos de pesquisa e instrumento de coleta de dados.

Fonte: da pesquisa.

4 ANÁLISE DE DADOS E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

A aplicação do questionário nas grandes empresas do ramo têxtil foi feita a partir da listagem da Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT), considerando as empresas com sede na Secretaria Regional de Desenvolvimento de Blumenau, perfazendo um total de 19 empresas. As respostas se deram de várias formas, enquanto alguns devolveram a pesquisa preenchida por e-mail, em outros foi necessário agendar uma entrevista pessoal para a aplicação do mesmo. Ao término, conseguiu-se 19 respostas, ou seja, 100% (cem por cento) das empresas que se pretendia entrevistar.

Observou-se que a média de idade dos tomadores de decisão das grandes empresas do ramo têxtil com sede na Secretaria de Desenvolvimento Regional (SDR) de Blumenau é de aproximadamente 40 anos e a média de idade das empresas é de 48,5 anos, sendo que as duas empresas mais novas tem apenas 4 e 10 anos, enquanto que as duas mais antigas tem 128 e 126 anos, respectivamente.

A pesquisa demonstrou que 100% dos entrevistados tem graduação em curso superior, sendo que 26,3% destes tem apenas este título, enquanto que 47,4% possuem curso de pós-graduação em nível de especialização (lato sensu), 21% cursaram MBA e apenas 5,3% tem curso de pós-graduação em nível mestrado (stricto sensu), conforme apresenta o quadro 2 e a figura 6.

Superior	Pós	MBA	Mestrado
5	9	4	1

Quadro 2: Grau de formação dos entrevistados

Fonte: da pesquisa.

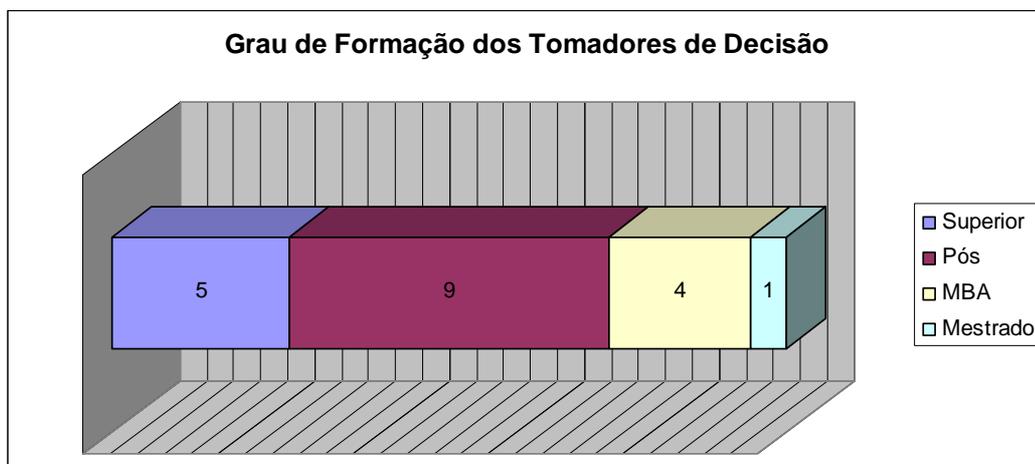


Figura 6: Grau de formação dos tomadores de decisão.
Fonte: da pesquisa.

Outra questão elaborada no questionário, buscava levantar há quanto tempo o tomador de decisão está no cargo e observou-se que a média é de 7,5 anos, sendo que 42,1% dos entrevistados estão no cargo há menos de 5 anos, 26,3% estão no cargo entre 5 e 10 anos e 31,6% estão no cargo há mais de 10 anos, conforme apresenta o quadro 3 e a figura 7.

Até 5 anos	De 5 a 10	Mais de 10 anos
8	5	6

Quadro 3: Tempo no cargo
Fonte: da pesquisa.

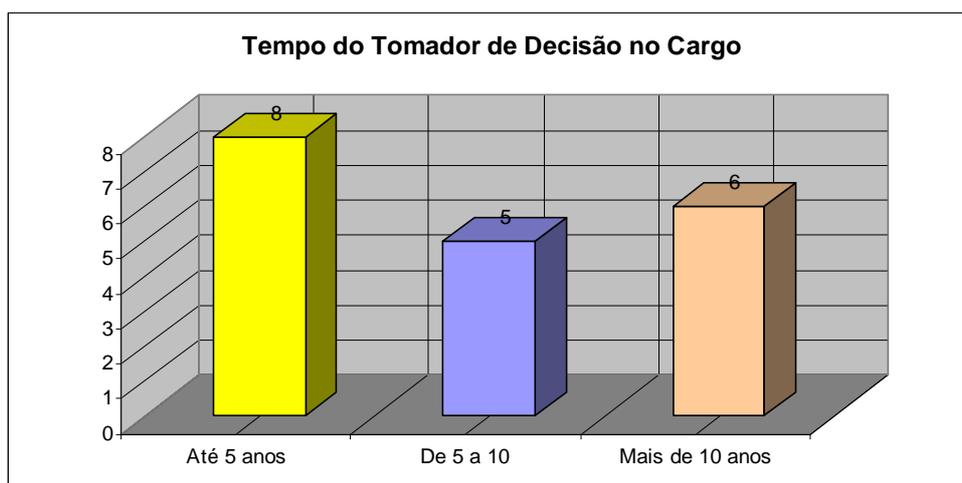


Figura 7: Tempo do tomador de decisão no cargo
Fonte: da pesquisa.

Questionou-se os entrevistados a fim de se observar como avaliam o seu nível de conhecimento em relação a vários aspectos desta pesquisa, como inteligência competitiva, gestão da informação, gestão do conhecimento e *Business Intelligence*. O resultado é apresentado no quadro 4.

	Inadequado	Parcialmente inadequado	Adequado	Muito Adequado	Totalmente Adequado	Não Sabe	total
Inteligência Competitiva		1,0	8,0	5,0	5,0		19,0
Gestão da Informação			9,0	6,0	4,0		19,0
Gestão do Conhecimento		3,0	3,0	8,0	5,0		19,0
<i>Business Intelligence</i>	1,0	4,0	6,0	4,0	4,0		19,0
Tomada de decisão em geral (administrativas e comerciais)	1,0		8,0	4,0	6,0		19,0

Quadro 4: Como o tomador de decisão avalia o nível do seu conhecimento.

Fonte: da pesquisa.

Diante dos dados apresentados no quadro 4, observou-se que o nível de conhecimento dos tomadores de decisão das grandes empresas do setor têxtil na região pesquisada com relação a inteligência competitiva, tem uma maior concentração – de 42,1% como sendo adequado. Mas também observou-se que a soma dos níveis muito e totalmente adequado, tem uma representação significativa, na ordem de 52,6%. Este dado, sugere que os tomadores de decisão encontram-se satisfeitos no que diz respeito ao seu conhecimento de inteligência competitiva.

De acordo com Prescott e Miller (2002b), ligar a inteligência competitiva a cada área da empresa que possa ser afetada por alguma ação competitiva, ainda é a melhor maneira de se diferenciar dos concorrentes e garantir sucesso.

A figura 8 apresenta de que maneira os tomadores de decisão avaliam os seus próprios conhecimentos em relação a inteligência competitiva.

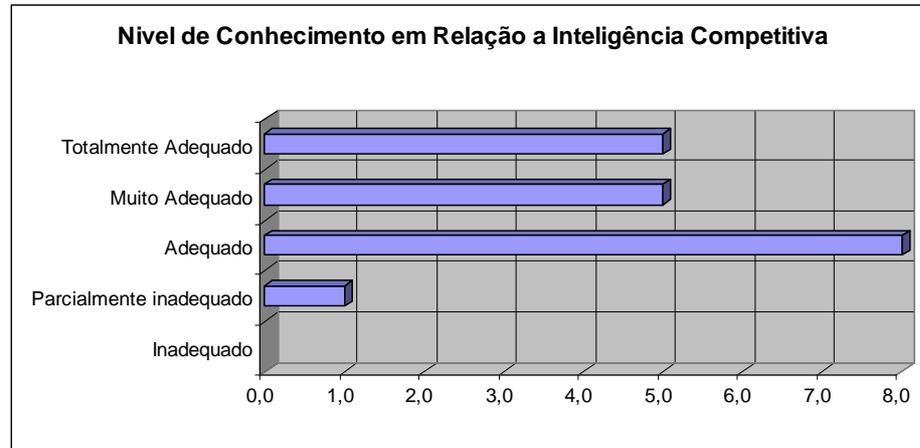


Figura 8: Avaliação do nível de conhecimento em relação a inteligência competitiva.
Fonte: da pesquisa.

Com relação a gestão da informação, observou-se que os tomadores de decisão se sentem um tanto seguros, pois 47,4% dos entrevistados consideram adequado o seu nível de conhecimento, e o restante de 52,6% dos respondentes encontram-se na soma dos que consideram o seu conhecimento com relação a gestão da informação, entre muito e totalmente adequado.

Pode-se considerar relevante este dado, pois, de acordo com Davenport (2001), a importância de os administradores possuírem uma visão mais ampla das próprias organizações e uma capacidade maior de assimilar as alterações repentinas do mundo dos negócios, é fundamental para a sobrevivência das empresas.

A figura 9 apresenta de que maneira os tomadores de decisão avaliam os seus próprios conhecimentos em relação a gestão da informação.

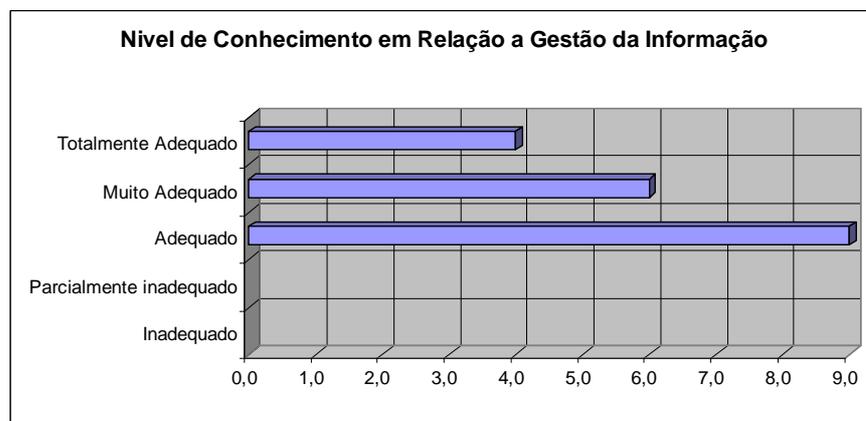


Figura 9: Avaliação do nível de conhecimento em relação a gestão da informação.
Fonte: da pesquisa.

Buscou-se com esta pesquisa, descobrir como os tomadores de decisão avaliam os seus próprios conhecimentos em relação a gestão do conhecimento e observou-se que 42,1% dos entrevistados consideram o seu conhecimento como muito adequado, enquanto que somente 15,8% dos tomadores de decisão avaliam o seu conhecimento como pouco inadequado.

Gerir o conhecimento da empresa e seus funcionários de maneira eficaz pode trazer resultados benéficos à empresa, pois de acordo com Figueiredo (2005), a gestão do conhecimento cria mecanismos e procedimentos que servem de molas propulsoras da generalização divulgação do conhecimento relevante por todos os níveis da organização. E o conhecimento tanto pode ser tácito como explícito (Nonaka e Takeuchi, 1997).

A figura 10 apresenta de que maneira os tomadores de decisão avaliam os seus próprios conhecimentos em relação a gestão da informação.

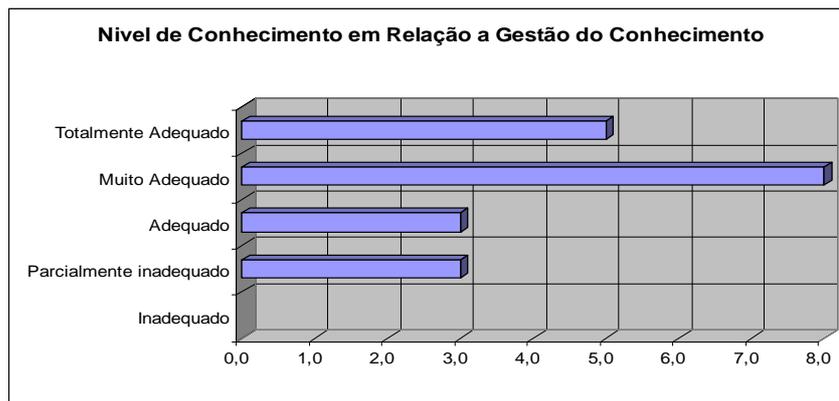


Figura 10: Avaliação do nível de conhecimento em relação a gestão do conhecimento.
Fonte: da pesquisa.

Com relação a *business intelligence*, observou-se um quadro diferente. O percentual de tomadores de decisão que avaliam o seu próprio conhecimento como inadequado ou parcialmente inadequado é de 26,3% enquanto que 21% consideram o seu conhecimento relativo a BI como totalmente adequado.

O conhecimento de *business intelligence* está ligado ao conhecimento na área tecnológica, pois de acordo com Barbiéri (2001), o BI tem grande apoio na área tecnológica, afinal, a “inteligência de negócios” pode ser melhor explorada e aproveitada com a utilização de recursos de *hardware* e *software* devidamente adequados.

A figura 11 apresenta de que maneira os tomadores de decisão avaliam os seus próprios conhecimentos em relação ao BI.

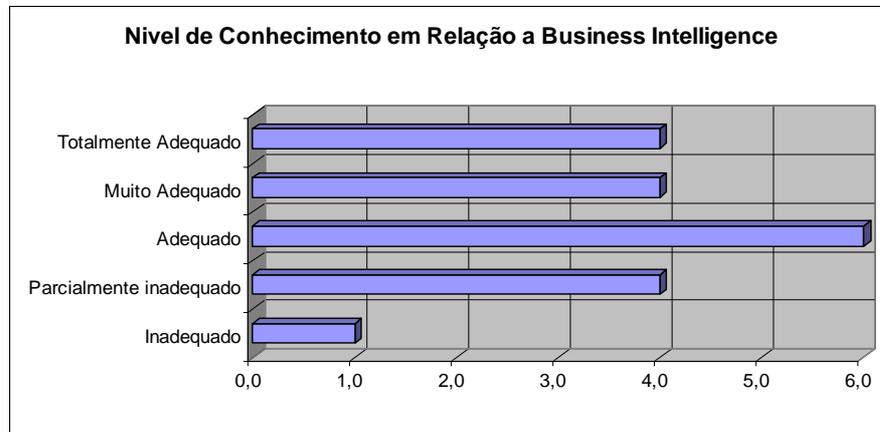


Figura 11: Avaliação do nível de conhecimento em relação a *business intelligence*.
Fonte: da pesquisa.

Com exceção de apenas 1 tomador de decisão (que representa 5,3% do total de entrevistados) que considera o seu conhecimento quanto a tomada de decisão em geral, seja administrativa ou comercial como inadequado, os outros 94,7% classificam o seu conhecimento como adequado, muito ou totalmente adequado.

A tomada de decisão é um processo fundamental para as empresas e conforme Eilon (1989), os executivos que frequentemente tomam decisões, enfrentam uma grande quantidade de questões com complexidades das mais diversas, tendo muitas vezes que tomar decisões sob pressão e com pouco tempo para análises aprofundadas.

A figura 12 apresenta de que maneira os tomadores de decisão avaliam os seus próprios conhecimentos em relação a tomada de decisão em geral.

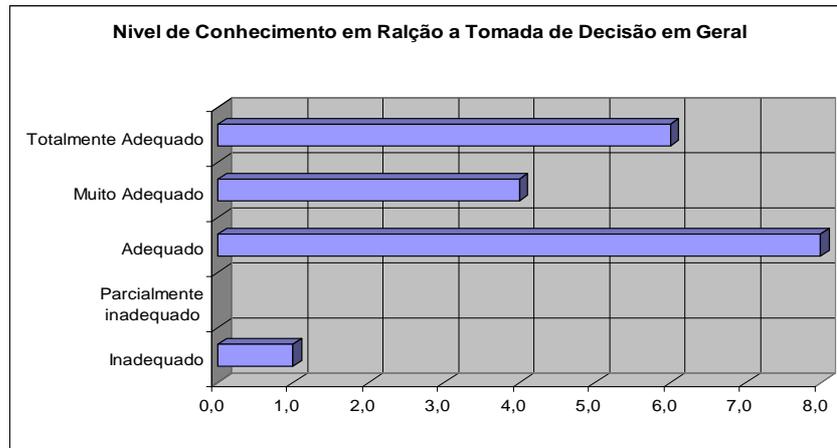


Figura 12: Avaliação do nível de conhecimento da tomada de decisão em geral.
Fonte: da pesquisa.

Ainda com relação a inteligência competitiva, questionou-se os entrevistados a fim de descobrir como eles avaliam a inteligência competitiva que a empresa disponibiliza a eles. Para tanto, elencou-se algumas atividades relacionadas com a área e as respostas são apresentadas no quadro 5.

	Inadequado	Parcialmente inadequado	Adequado	Muito Adequado	Totalmente Adequado	Não Sabe	total
Prospecção e conquista de clientes		4,0	6,0	4,0	5,0		19,0
Manutenção de clientes		2,0	7,0	5,0	5,0		19,0
Decisões em relação a concorrência		3,0	9,0	5,0	2,0		19,0
Tomada de decisão em geral			11,0	3,0	5,0		19,0
Acesso a jornais, revistas e periódicos		2,0	2,0	3,0	12,0		19,0
Acesso a manuais administrativos	2,0	4,0	4,0	3,0	6,0		19,0
Acesso a mídias eletrônicas		3,0	2,0	7,0	7,0		19,0

Quadro 5: Como avalia a inteligência competitiva que a empresa disponibiliza.
Fonte: da pesquisa.

A partir destes dados, pode-se dividir a inteligência competitiva que as empresas disponibilizam aos seus tomadores de decisão em três grupos: quanto ao relacionamento com os clientes (prospecção, conquista e manutenção); quanto a tomada de decisões (em geral e em relação a concorrência); e quanto aos acessos (jornais, revistas, periódicos, manuais, mídias eletrônicas).

Quanto ao relacionamento com os clientes, a inteligência competitiva disponibilizada pelas empresas para a prospecção e conquista de novos clientes, apresentou-se como parcialmente inadequada para 21% dos respondentes. Este número cai para 10,5% quando avaliou-se a manutenção dos clientes.

Mas de uma maneira geral, o resultado apresentou-se positivo com 47,4% dos tomadores de decisão classificaram como muito ou totalmente adequada a inteligência competitiva disponibilizada pela empresa para prospecção e conquista de novos clientes. Número que sobe para 52,6% (10 entrevistados) quando observa-se a manutenção dos clientes. Este fator pode demonstrar o interesse das empresas no investimento em força de vendas, pois de acordo com Azambuja (2004), este tipo de investimento (força de vendas) parece ser o item que traz os maiores benefícios em termos de retorno para a manutenção dos clientes, pois, vendas é o braço da empresa que mais entra em contato direto com os clientes.

A figura 13 apresenta de que maneira os tomadores de decisão avaliam a inteligência competitiva que suas respectivas empresas disponibilizam quanto ao relacionamento com os clientes.

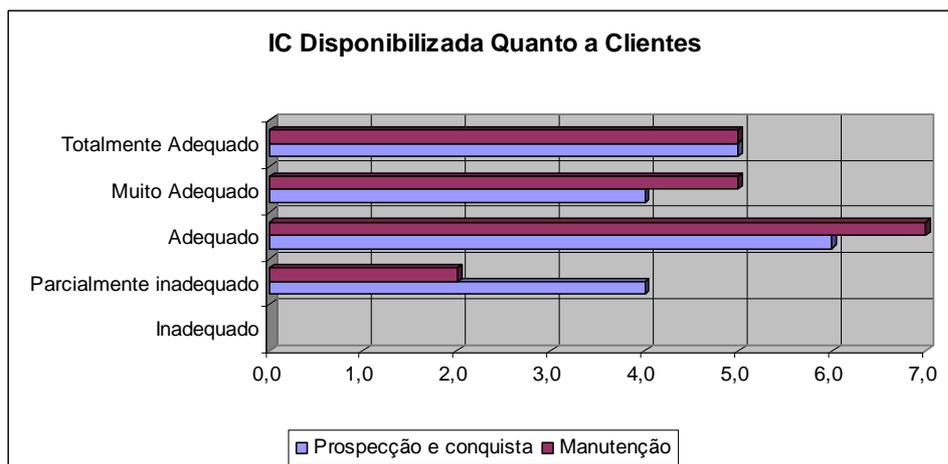


Figura 13: IC que a empresa disponibiliza para relacionamento com clientes.

Fonte: da pesquisa.

Com relação a tomada de decisão em relação a concorrência, 15,8% dos respondentes avaliaram como parcialmente inadequada a inteligência competitiva disponibilizada pelas suas empresas. Isto se deve ao fato da dificuldade de se ter acesso a este tipo de informação, pois, de acordo com Azambuja (2004) as informações captadas da concorrência, não necessariamente são obtidas de uma maneira planejada, com inteligência de mercado, sendo então obtida quase que de forma indireta. A fonte de informação da concorrência é basicamente proveniente de feira, folders e material impresso e além dessa informação ser em grande parte falaciosa, pois há a intenção nela de se criar atratividade e vender uma imagem poderosa da organização, sua validade fica dependente da interpretação de quem a busca.

Porém, é possível notar também que a maioria dos entrevistados (47,4%) avaliou como adequado. E este número sobe para 57,9% (11 entrevistados) quando observa-se as respostas quanto a tomada de decisão em geral (administrativas e comerciais).

A figura 14 apresenta de que maneira os tomadores de decisão avaliam a inteligência competitiva que suas respectivas empresas disponibilizam quanto a tomada de decisões.

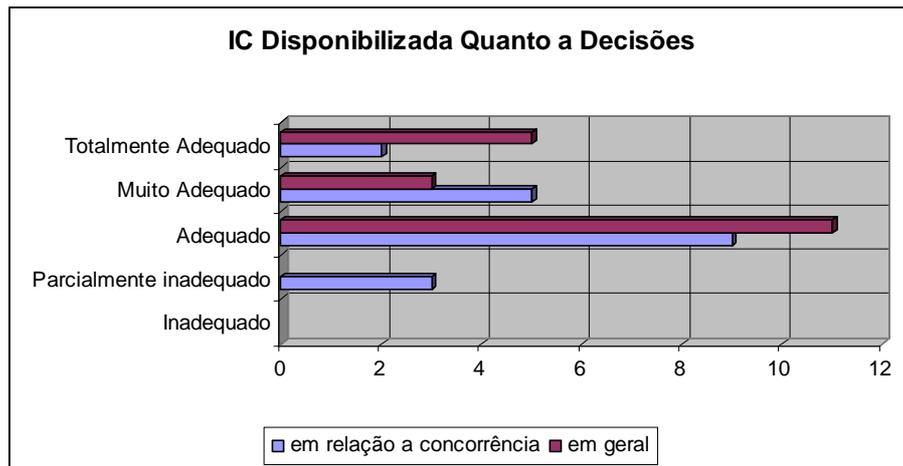


Figura 14: IC que a empresa disponibiliza para tomada de decisões.

Fonte: da pesquisa.

Disponibilizar o acesso a jornais, revistas, periódicos, manuais administrativos e mídias eletrônicas é uma forma que as empresas tem de manter os seus tomadores de decisão em sintonia com o mercado e com o ambiente externo, proporcionando assim maior inteligência competitiva. Neste aspecto, 63,2% dos respondentes classificaram como totalmente adequado o acesso disponibilizado por suas empresas quanto a jornais, revistas e periódicos. Quanto ao acesso a manuais administrativos, a quantidade de respondentes para totalmente adequado é de 31,6% (maior quantidade de respostas). E quanto ao acesso a mídias eletrônicas, 36,8% dos tomadores de decisão classificaram como totalmente adequado o acesso disponibilizado. Mesmo percentual dos que classificaram como muito adequado o acesso a mídias eletrônicas.

Somando-se os três diferentes acessos, observa-se que 66,67% dos tomadores de decisão classificam como muito ou totalmente adequada a inteligência competitiva disponibilizada por suas empresas no que diz respeito ao acesso a jornais, revistas, periódicos, manuais administrativos e mídias eletrônicas.

A figura 15 apresenta de que maneira os tomadores de decisão avaliam a inteligência competitiva que suas respectivas empresas disponibilizam quanto a estes acessos.

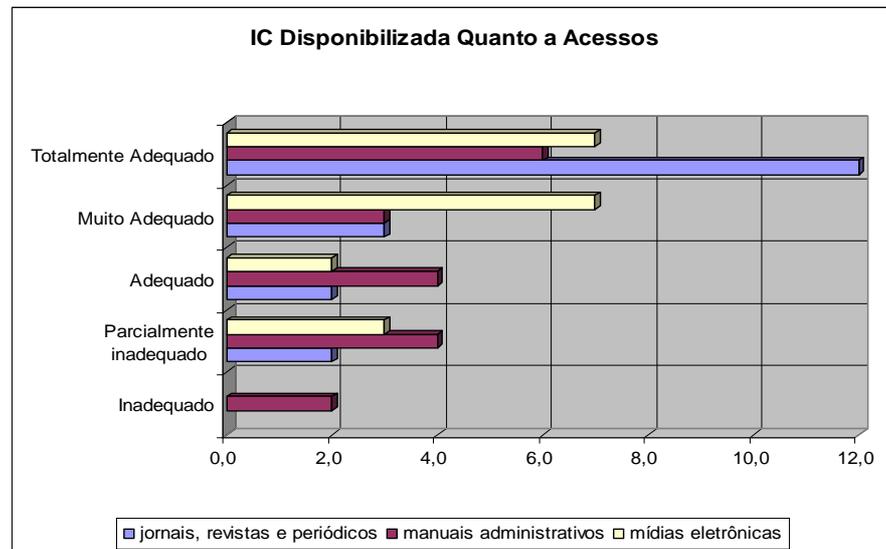


Figura 15: IC que a empresa disponibiliza quanto aos acessos.

Fonte: da pesquisa.

Outro fator que a pesquisa buscou observar foi com relação ao desenvolvimento de atividades de aprendizagem (conhecimento profissional), que a empresa disponibiliza aos tomadores de decisões. O quadro 6 apresenta os resultados.

	Inadequado	Parcialmente inadequado	Adequado	Muito Adequado	Totalmente Adequado	Não Sabe	Total
Seu ambiente de trabalho			3,0	8,0	8,0		19,0
Acesso a tecnologia		1,0	4,0	9,0	5,0		19,0
Qualidade das informações			6,0	8,0	5,0		19,0
Quantidade das informações			2,0	8,0	9,0		19,0
Disponibilidade de tempo		5,0	7,0	5,0	2,0		19,0
Motivação pessoal		4,0	7,0	3,0	5,0		19,0
Motivação profissional		1,0	7,0	8,0	3,0		19,0

Quadro 6: Avaliação para o desenvolvimento de atividades de aprendizagem.

Fonte: da pesquisa.

Com os dados apresentados no quadro 6, também foi possível fazer uma subdivisão da mesma para melhor análise dos resultados. Para tanto, buscou-se dividir a tabela em 4 (quatro) aspectos, sendo eles: ergonomia (observando ambiente de trabalho e acesso a tecnologia); informação (no que diz respeito a quantidade e qualidade das mesmas); tempo e motivação.

Com relação ao ambiente de trabalho, 84,2% dos entrevistados classificaram como muito ou totalmente adequadas as instalações de suas empresas para o desenvolvimento de atividades de aprendizagem. Sendo que para 73,7% dos tomadores de decisão, o acesso a tecnologias é classificado como muito ou totalmente adequado. Apenas 1 entrevistado (que representa 5,3%) classificou como inadequado o acesso que sua empresa oferece a tecnologias.

A figura 16 apresenta de que maneira os tomadores de decisão avaliam o ambiente para o desenvolvimento de atividades de aprendizagem em suas respectivas empresas.

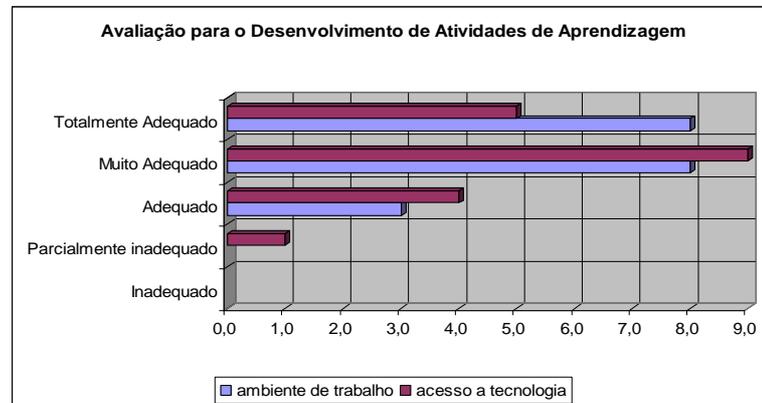


Figura 16: Ambiente para desenvolvimento de atividades de aprendizagem.
Fonte: da pesquisa.

No quesito informação, os entrevistados apontaram certa satisfação tanto para qualidade como para quantidade, pois, 68,4% avaliaram a quantidade de informações entre muito e totalmente adequada, enquanto que para a qualidade da informação, entre muito e totalmente adequada o número é de 89,5%. Este fato pode indicar também a importância que é gerir essas informações de maneira adequada, pois de acordo com Davenport (2001), o foco da gestão da informação está na importância de os administradores possuírem uma visão mais ampla das próprias instituições e uma maior capacidade de assimilar as rápidas e constantes alterações no mundo dos negócios .

A figura 17 apresenta de que maneira os tomadores de decisão avaliam a informação para o desenvolvimento de atividades de aprendizagem em suas respectivas empresas.

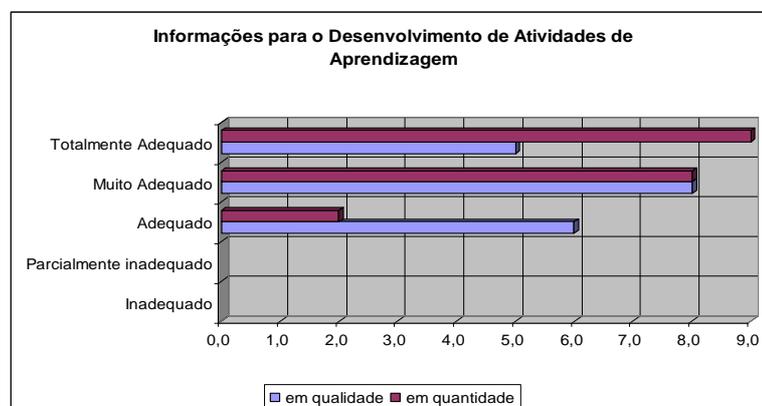


Figura 17: Informação para desenvolvimento de atividades de aprendizagem.
Fonte: da pesquisa.

Quanto a disponibilidade de tempo para o desenvolvimento de atividades de aprendizagem, 26,3% dos tomadores de decisão indicaram estar parcialmente inadequada. Mesmo número dos que consideraram estar muito adequada. Mas a maior concentração de respostas (36,8%) classifica a disponibilidade de tempo como adequada.

A figura 18 apresenta de que maneira os tomadores de decisão avaliam a disponibilidade de tempo para o desenvolvimento de atividades de aprendizagem em suas respectivas empresas.

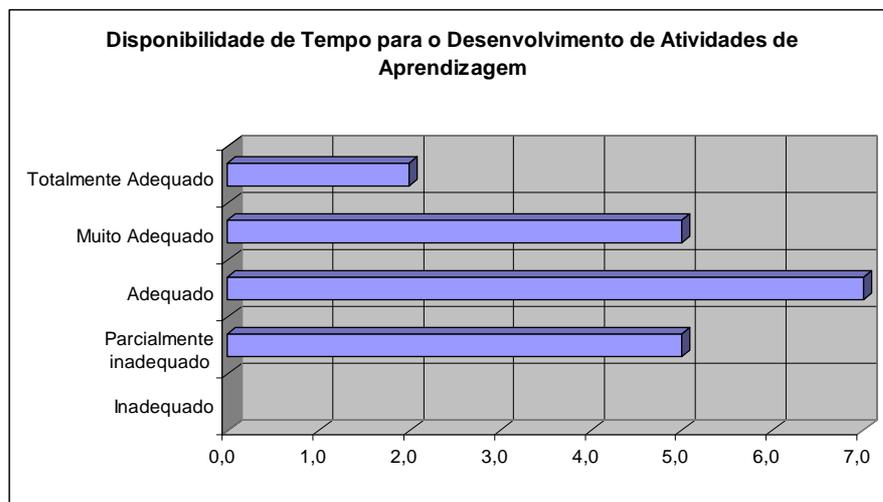


Figura 18: Avaliação da disponibilidade de tempo.
Fonte: da pesquisa.

Ainda com relação aos dados do quadro 6, verificou-se a avaliação dos entrevistados no que diz respeito a sua motivação, seja ela de ordem pessoal ou profissional, e constatou-se que 21% consideram pouco inadequada a motivação pessoal para as atividades de aprendizagem e 5,3% classifica também como parcialmente inadequada a motivação profissional. Mas somando-se todas as respostas de motivações pessoais e profissionais, 50% dos tomadores de decisão, classificaram entre muito e totalmente adequadas.

A figura 19 apresenta de que maneira os tomadores de decisão avaliam a motivação para o desenvolvimento de atividades de aprendizagem em suas respectivas empresas.

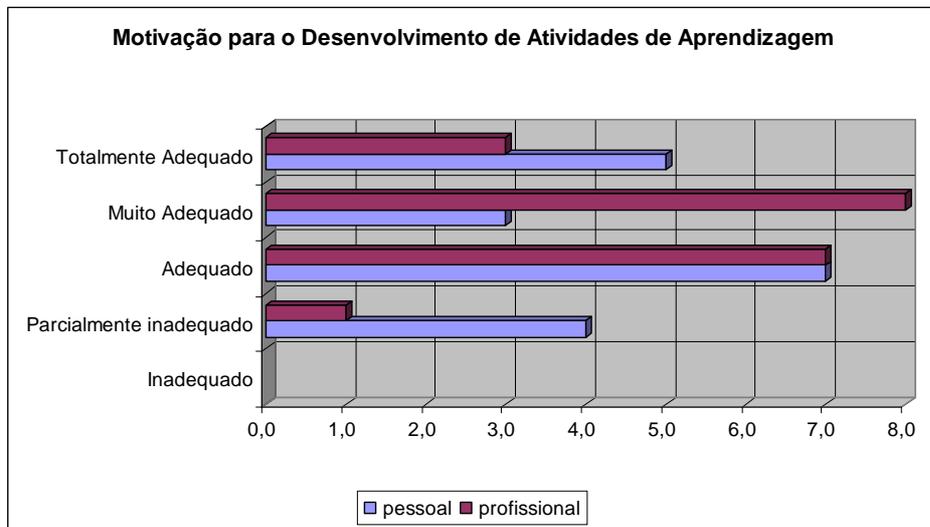


Figura 19: Motivação para desenvolvimento de atividades de aprendizagem.
Fonte: da pesquisa.

A importância da gestão do conhecimento foi apontada por vários autores no capítulo 2 deste trabalho, como por exemplo, Davenport e Prusak (1998) que afirmam que os administradores costumam adquirir em média dois terços de suas informações e conhecimentos em reuniões presenciais ou em conversas telefônicas.

Assim sendo, a pesquisa buscou identificar como os tomadores de decisão das grandes empresas do ramo têxtil com sede nas cidades que compõem a SDR de Blumenau avaliam o compartilhamento do conhecimento profissional com seus subordinados (em qualidade e quantidade) e com seus pares (também em qualidade e quantidade). As respostas estão apresentadas no quadro 7.

	Inadequado	Parcialmente inadequado	Adequado	Muito Adequado	Totalmente Adequado	Não Sabe	total
Com seus subordinados, em qualidade		3,0	5,0	6,0	5,0		19,0
Com seus subordinados, em quantidade		2,0	6,0	6,0	5,0		19,0
Com seus pares, em qualidade			7,0	7,0	5,0		19,0
Com seus pares, em quantidade		1,0	6,0	7,0	5,0		19,0

Quadro 7: Avaliação do compartilhamento do conhecimento profissional.
Fonte: da pesquisa.

A partir destes dados, observou-se que a soma das respostas que avaliam qualidade e quantidade, 13,2% dos entrevistados classificaram como parcialmente inadequado o compartilhamento de seu conhecimento profissional com seus subordinados na empresa. Porém,

a maioria das respostas 57,9% classifica o compartilhamento do conhecimento profissional com os subordinados entre muito e totalmente adequado.

A figura 20 apresenta de que maneira os tomadores de decisão avaliam o compartilhamento do conhecimento profissional com seus subordinados em suas respectivas empresas.

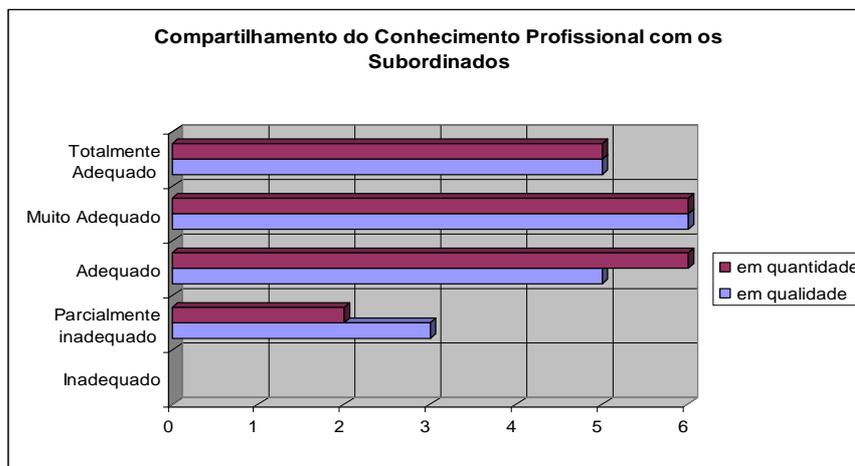


Figura 20: Compartilhamento do conhecimento profissional com os subordinados.
Fonte: da pesquisa.

O resultado foi ainda mais expressivo quando buscou-se observar o compartilhamento do conhecimento profissional dos tomadores de decisão com seus pares. Tanto para quantidade como para qualidade, 36,8% dos entrevistados classificaram como muito adequado o compartilhamento do conhecimento profissional e 26,3% responderam como totalmente adequado em quantidade e qualidade.

A figura 21 apresenta de que maneira os tomadores de decisão avaliam o compartilhamento do conhecimento profissional com seus pares em suas respectivas empresas.

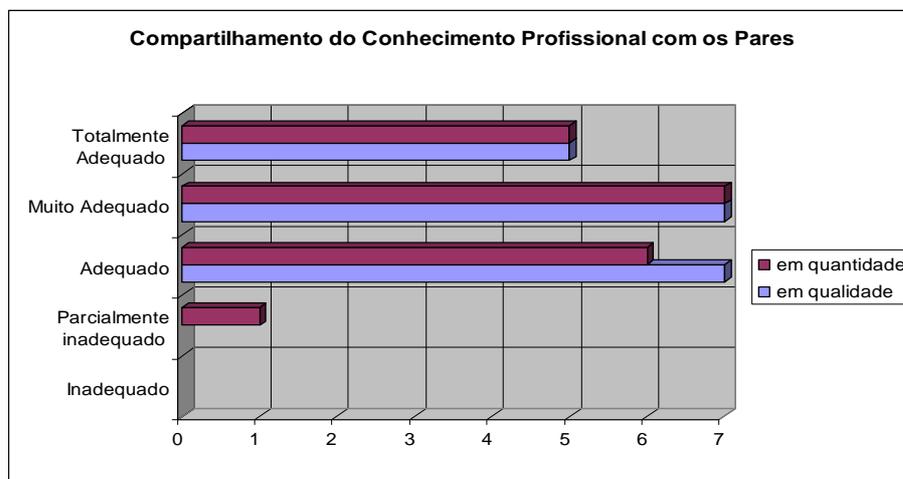


Figura 21: Compartilhamento do conhecimento profissional com os pares.
Fonte: da pesquisa.

Buscando identificar a qualidade das atividades praticadas pelas grandes empresas do setor têxtil, o questionário abordou a avaliação de algumas delas. Os aspectos questionados, bem como suas referidas respostas são apresentadas no quadro 8.

	Inadequado	Parcialmente inadequado	Adequado	Muito Adequado	Totalmente Adequado	Não Sabe	total
Análise de desempenho	1,0	3,0	8,0	5,0	2,0		19,0
Prospecções de novos clientes, produtos e negócios		5,0	5,0	5,0	4,0		19,0
Avaliações		5,0	6,0	5,0	2,0	1,0	19,0
Tomada de decisões estratégicas		4,0	9,0	3,0	3,0		19,0

Quadro 8: Avaliação das atividades da empresa.
Fonte: da pesquisa.

Coletando os dados do quadro 8, observou-se que 42,1% dos entrevistados consideram como adequadas as atividades praticadas em suas empresas quanto a análises de desempenho. Já para 21%, as atividades são inadequadas ou parcialmente inadequadas.

A figura 22 apresenta de que maneira os tomadores de decisão avaliam a análise de desempenho em suas respectivas empresas.

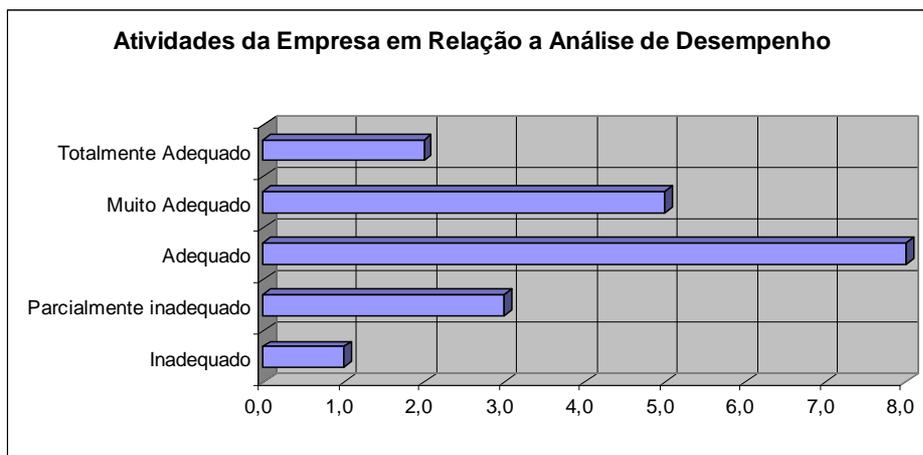


Figura 22: Avaliação da análise de desempenho.
Fonte: da pesquisa.

Com relação as atividades das empresas para a prospecção de novos clientes, produtos e negócios, os tomadores de decisão apontaram uma certa isonomia da distribuição de suas respostas. Obteve-se a mesma quantidade de respostas, ou seja, 26,3% (5 respondentes) que consideram as atividades para prospecção de novos clientes, produtos e negócios como parcialmente inadequadas, adequadas e muito adequadas, respectivamente.

A figura 23 apresenta de que maneira os tomadores de decisão avaliam as atividades de prospecção de novos clientes, produtos e negócios em suas respectivas empresas.

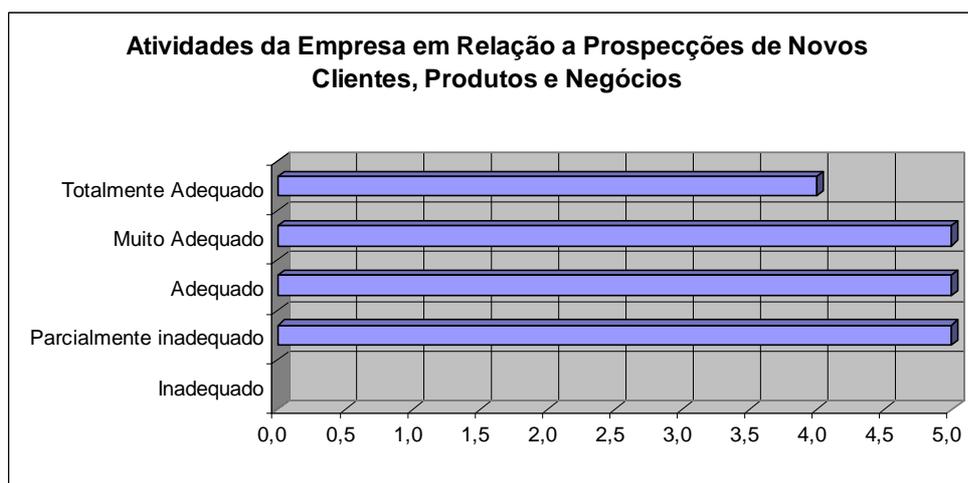


Figura 23: Avaliação da prospecção de novos clientes, produtos e negócios.
Fonte: da pesquisa.

As avaliações realizadas pelas empresas dos respondentes tiveram maior concentração na classificação adequadas, com 31,6% e a mesma quantidade de tomadores de decisão que

considera as avaliações como muito adequadas, também considera as avaliações como parcialmente inadequadas (26,3%, ou seja, 5 respondentes).

A figura 24 apresenta de que maneira os tomadores de decisão avaliam as atividades de avaliação em suas respectivas empresas.

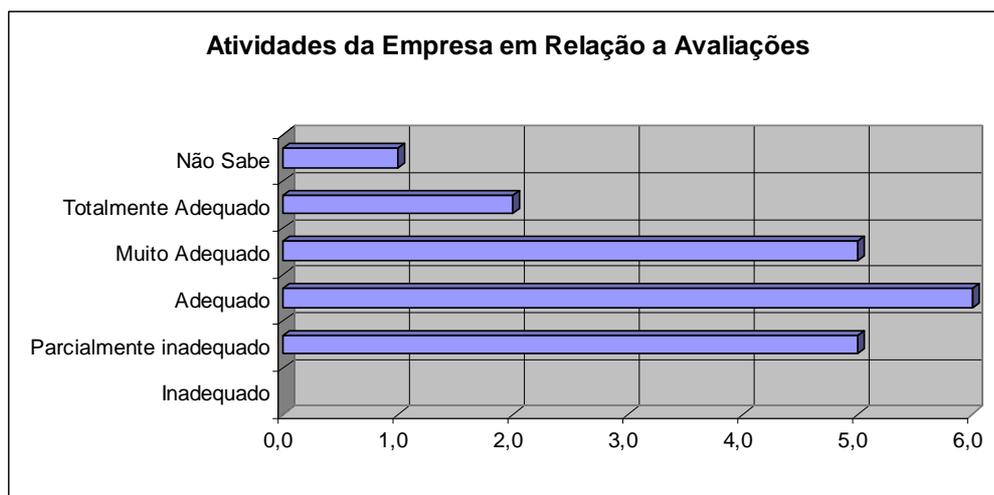


Figura 24: Avaliação das atividades de avaliações praticadas nas empresas.
Fonte: da pesquisa.

Com relação aos dados apresentados no quadro 8, procurou se observar a avaliação dos tomadores de decisão das grandes empresas do setor têxtil quanto as atividades de tomada de decisão estratégica e percebeu-se que a maioria das respostas (47,4% logo, 9 respondentes) considera as atividades como adequadas. Mas ressalta-se que 21% classificaram as atividades de tomada de decisão estratégica como parcialmente inadequadas.

A figura 25 apresenta de que maneira os tomadores de decisão avaliam as atividades de tomada de decisão estratégica em suas respectivas empresas.

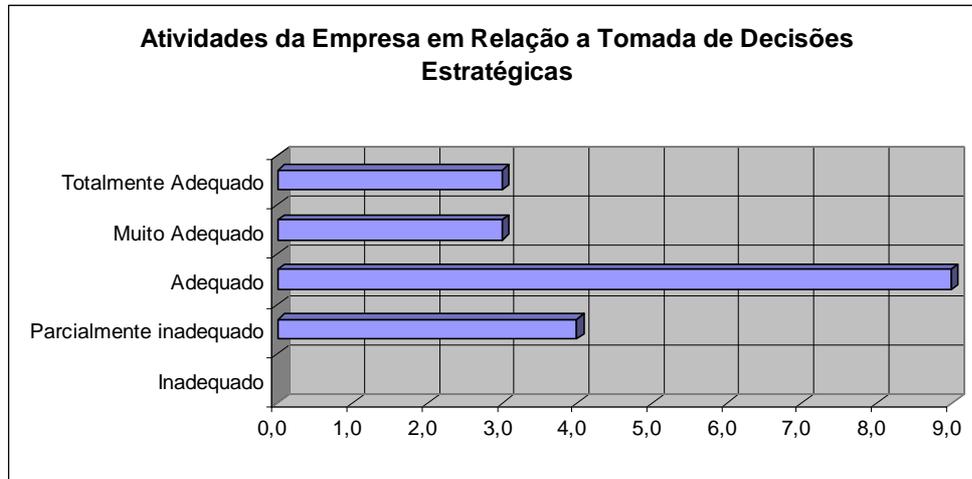


Figura 25: Avaliação das atividades de tomada de decisão estratégica.
Fonte: da pesquisa.

A importância da utilização de ferramentas computacionais para o auxílio da gestão das empresas foi devidamente explorada no capítulo 2 deste trabalho. De acordo com Davenport (2004) a utilização estratégica de sistemas de informação na sua plenitude é fator de sobrevivência para as organizações.

Assim sendo, buscou-se identificar quais atividades relacionadas a sistemas de informação as empresas vem utilizando no auxílio a tomadas de decisão. As respostas são apresentadas no quadro 9.

	Nunca	Pouco Utilizado	Utilizado	Muito Utilizado	Sempre	Não Sabe	total
Geração de gráficos e informações estratégicas	2,0	1,0	6,0	7,0	3,0		19,0
Mineração de dados	3,0	4,0	7,0	5,0			19,0
Automatização de tomada de decisões	3,0	7,0	7,0	2,0			19,0
Armazenamento de decisões tomadas		9,0	8,0	2,0			19,0
Armazenamento dos resultados das decisões tomadas	4,0	7,0	7,0	1,0			19,0
Utilização de sistemas computacionais sugerindo decisões a serem tomadas	7,0	6,0	6,0				19,0

Quadro 9: Avaliação das atividades da empresa ligadas a sistemas de informação.
Fonte: da pesquisa.

De acordo com os dados do quadro 9, segundo 15,8% dos entrevistados, as empresas sempre utilizam a geração de gráficos e informações estratégicas. O mesmo não acontece com a mineração de dados e a automatização de tomada de decisões que obteve este mesmo percentual (15,8%, ou seja, 3 respondentes) que alegaram que suas empresas nunca realizam essas tarefas.

Enquanto 68,4% dos tomadores de decisão disseram que em suas empresas a geração de gráficos e informações estratégicas simplesmente é utilizada ou é muito utilizada, a soma das

respostas que classificaram como pouco utilizada a mineração de dados e a automatização das tomadas de decisões chega a 28,9%.

A figura 26 apresenta de que maneira os tomadores de decisão avaliam as atividades informatizadas em suas respectivas empresas.

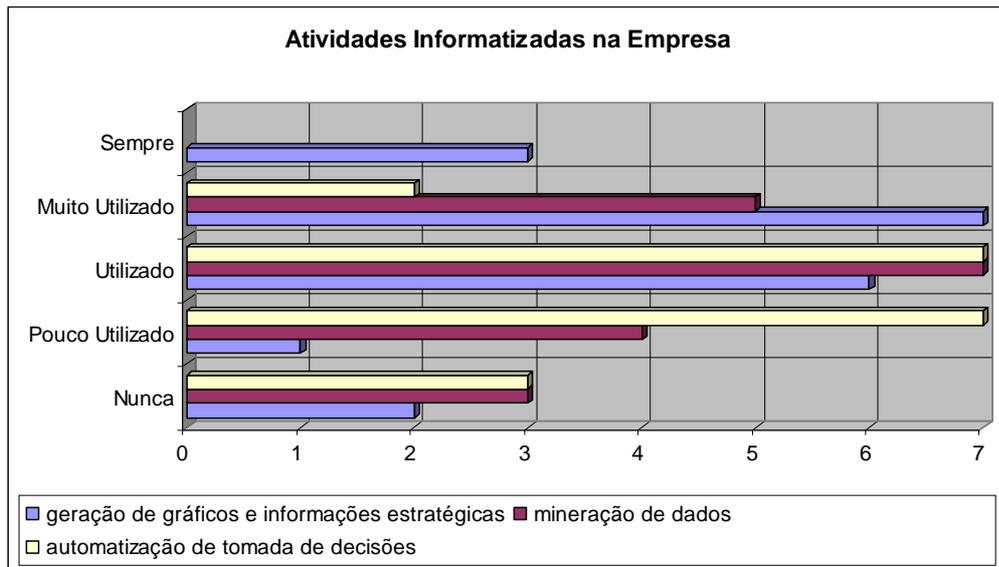


Figura 26: Avaliação das atividades informatizadas nas empresas.

Fonte: da pesquisa.

No que diz respeito ao armazenamento das decisões tomadas pelas empresas, observou-se que a maior concentração de respostas indica que esta atividade é pouco utilizada pelas empresas (47,4% ou seja, 9 respostas). E observando-se a quantidade de respostas indicando que a atividade de armazenamento dos resultados oriundos das decisões tomadas pelas empresas nunca é realizada ou é pouco utilizada é de 57,9% (que representam 11 respostas).

A figura 27 apresenta de que maneira os tomadores de decisão avaliam as atividades de armazenamento para criação de base de dados em suas respectivas empresas.

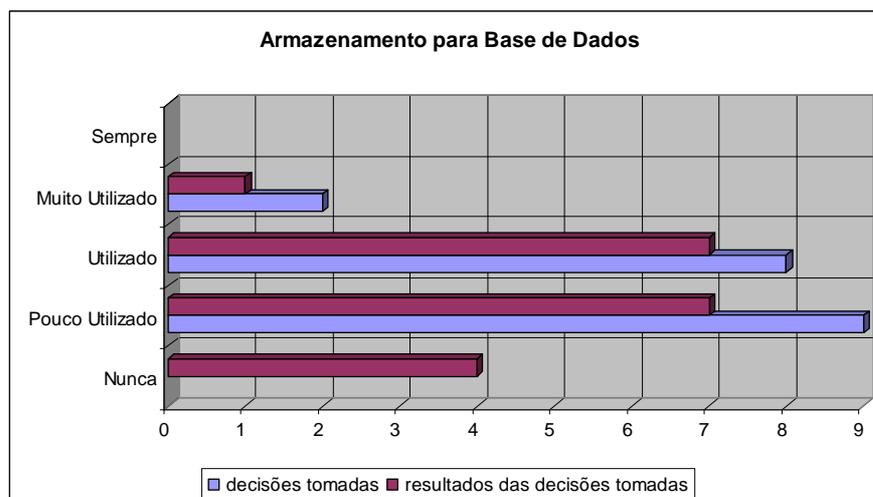


Figura 27: Avaliação das atividades de armazenamento de dados.

Fonte: da pesquisa.

Outro fator a ser analisado pelos dados apresentados no quadro 9, é com relação a utilização de sistemas computacionais sugerindo decisões a serem tomadas. Observou-se que a maior concentração de respostas – perfazendo um total de 36,8% ou seja, 7 empresas, nunca utilizaram esta técnica. Além disso, outros 31,6% alegaram que suas empresas pouco utilizam sistemas computacionais sugerindo decisões a serem tomadas.

A figura 28 apresenta de que maneira os tomadores de decisão avaliam esta atividade em suas respectivas empresas.

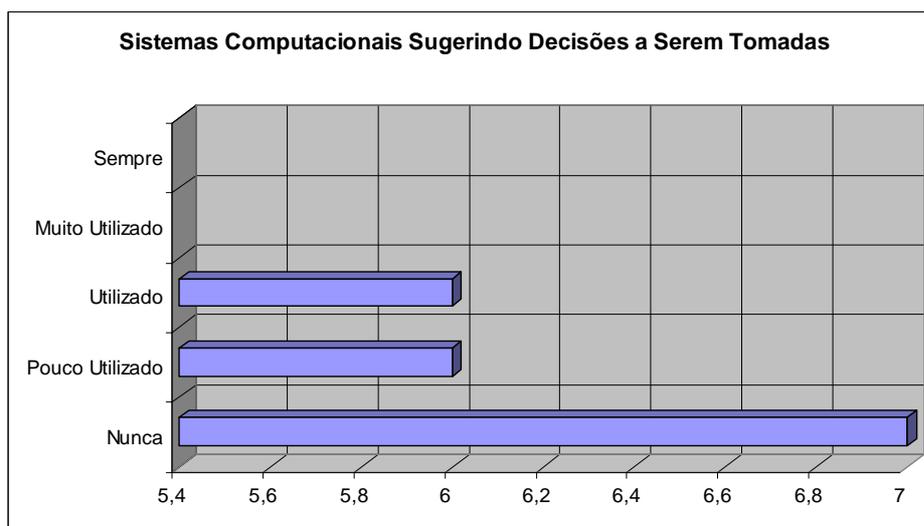


Figura 28: Avaliação da utilização de sistemas sugerindo decisões a serem tomadas.

Fonte: da pesquisa.

Como forma de unir inteligência competitiva com gestão do conhecimento, conforme “*constructo*” apresentado no quadro 1 deste trabalho, as questões 7, 8 e 9 do questionário buscaram observar de que maneira os tomadores de decisão das grandes empresas do ramo têxtil da região da Secretaria de Desenvolvimento Regional de Blumenau consideram o seu próprio nível de conhecimento em relação aos demais na empresa, clientes e fornecedores e concorrentes, levando-se em consideração somente o convívio profissional.

De acordo com Alvarez e Queiroz (2003, pág.7), “a importância do envolvimento fornecedor-cliente, além de melhorar o desempenho dos resultados e aumentar os lucros da empresa, possibilita parcerias que auxiliam também na implantação de programas de melhorias de qualidade e produtividade”.

O quadro 10 apresenta os resultados para estas questões do nível de conhecimento dos tomadores de decisão em relação aos demais.

	Inadequado	Parcialmente inadequado	Adequado	Muito Adequado	Totalmente Adequado	Não Sabe	total
Na empresa			3,0	10,0	6,0		19,0
Clientes e Fornecedores			6,0	7,0	6,0		19,0
Concorrentes			10,0	6,0	3,0		19,0

Quadro 10: Avaliação do nível de conhecimento dos respondentes em relação aos demais.

Fonte: da pesquisa.

De acordo com os dados obtidos no quadro 10, foi possível verificar que de uma maneira em geral, os tomadores de decisão se sentem seguros quanto ao seu nível de conhecimento em relação aos demais na empresa e com seus clientes e fornecedores, pois, somando-se as respostas classificando o seu nível de conhecimento como muito ou totalmente adequado aos demais na empresa, perfaz um total de 84,2% (ou seja, 16 entrevistados). E quando comparados a clientes e fornecedores, o número de respostas da soma para muito e totalmente adequado é de 68,4%.

Já quando os tomadores de decisão avaliaram o seu nível de conhecimento em relação aos concorrentes, a maior parte das respostas (52,6% ou seja, 10 respondentes) classificou como apenas adequado. Mas o restante de 47,4% - os outros 9 entrevistados, classificaram seu nível de conhecimento em relação a concorrência como muito ou totalmente adequado.

A figura 29 apresenta de que maneira os tomadores de decisão avaliam o seu próprio nível de conhecimento em relação aos demais na empresa, com seus clientes e fornecedores e com os concorrentes, levando-se em consideração apenas o convívio profissional.

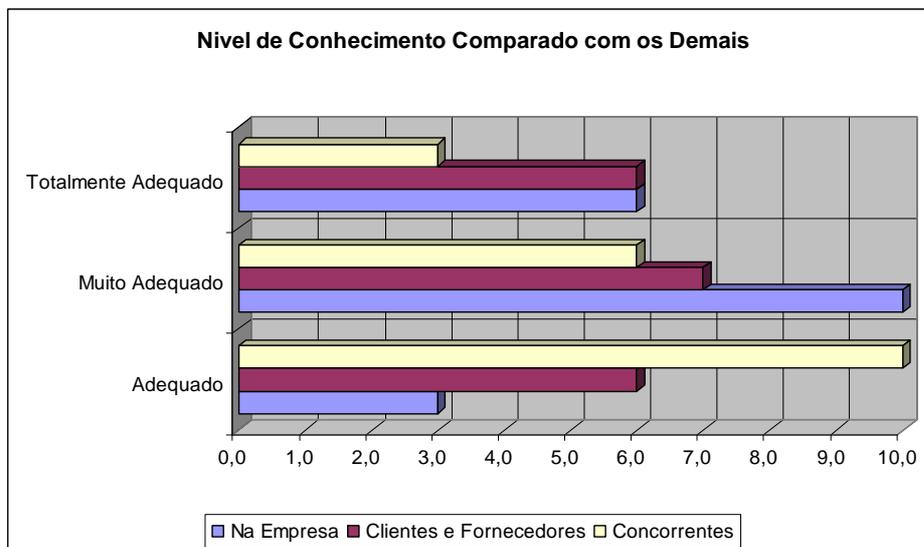


Figura 29: Avaliação do nível de conhecimento em relação aos demais.
Fonte: da pesquisa.

Continuando com a análise sobre os dados obtidos a partir das entrevistas com os tomadores de decisão, observou-se que 26,3% (5 empresas) consideraram como totalmente adequado o seu nível de conhecimento quanto a inteligência competitiva (quadro 4). Tomando-se por base essas 5 empresas, buscou-se analisar como elas avaliam o seu processo de tomada de decisão, e o resultado pode ser visualizado na figura 30.

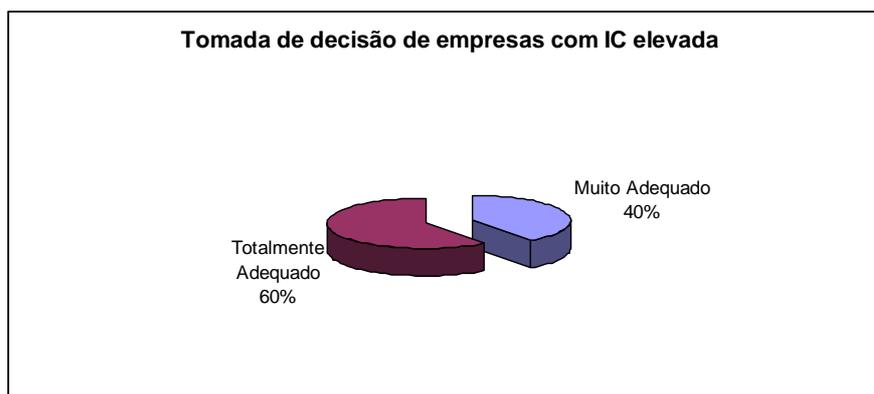


Figura 30: Tomada de decisão de empresas com IC elevada.
Fonte: da pesquisa.

Analisando ainda somente esses 26,3% (ou seja, 5) empresas que consideraram como totalmente adequado o seu nível de conhecimento quanto a inteligência competitiva (quadro 4), buscou-se analisar qual a utilização de sistemas computacionais que as mesmas utilizam sugerindo decisões a serem tomadas, e o resultado é apresentado na figura 31.



Figura 31: Utilização de sistemas em empresas de IC elevada.
Fonte: da pesquisa.

Por outro lado, buscou-se analisar como os 26,3% (ou seja, 5) de empresas que consideraram como parcialmente ou mesmo inadequado o seu nível de conhecimento quanto a business intelligence (quadro 4), avaliam o seu processo de tomada de decisão, e o resultado é apresentado na figura 32.



Figura 32: Tomada de decisão de empresas com BI baixo.
Fonte: da pesquisa.

Por sua vez, analisando a utilização de sistemas computacionais sugerindo decisões a serem tomadas apenas nestas 5 empresas com nível de conhecimento de BI baixo, observa-se o que demonstra a figura 33.



Figura 33: Utilização de sistemas em empresas com BI baixo.
Fonte: da pesquisa.

Pode-se observar que apesar de as empresas que tem nível baixo de conhecimento de BI, considerarem o seu processo de tomada de decisão adequado, entendem que há uma possibilidade maior de crescimento neste quesito, pois, com a utilização adequada de sistemas computacionais, poderiam melhorar o seu processo decisório.

Por outro lado, as empresas que julgam ter totalmente adequado o seu nível de conhecimento com relação a Inteligência Competitiva, julgam também ter o seu processo de tomada de decisão totalmente ou muito adequado. Porém, todas admitem que é possível aumentar a adequação da utilização de sistemas computacionais em seus processos decisórios, comprovando assim, uma certa iliterância no que tange ao conhecimento da utilização e potencial dos sistemas de informação.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A intenção básica deste trabalho foi a de contribuir para o estudo do Modelo de integração de Inteligência Competitiva com Gestão da Informação e do Conhecimento, observando para tanto, as grandes empresas do setor têxtil (um dos mais significativos Arranjos Produtivos Locais da região) com sede nas cidades pertencentes a Secretaria de Desenvolvimento Regional de Blumenau, na pessoa dos seus tomadores de decisão, buscando analisar a existência ou não do referido modelo, e o delineamento de um modelo de decisão que poderia incorporar *Business Intelligence* a estas empresas.

5.1 CONCLUSÕES

Entende-se que de fato, um modelo de decisão que integre essas ferramentas de gestão, gerará um ganho significativo de qualidade administrativa para as empresas, tal e qual referenciado por vários autores no capítulo 2 deste trabalho. Na chamada “era do conhecimento”, estas ferramentas computacionais tornaram-se imprescindíveis no que diz respeito à gestão empresarial.

Pelos dados levantados por esta pesquisa, o modelo de integração de Inteligência Competitiva com Gestão da Informação e do Conhecimento ainda pode avançar muito dentro do segmento têxtil da região. Embora alguns tomadores de decisão qualifiquem suas ações como totalmente adequadas, evidenciou-se uma carência das grandes empresas quanto à utilização de ferramentas auxiliando e sobretudo sugerindo tomadas de decisão, bem como ferramentas de *Business Intelligence*.

O investimento em sistema de informação significa saber exatamente do que se precisa e até onde se quer chegar com a implantação desta solução. Empresas que tem respostas claras e se preparam realisticamente para fazer bom uso de seus sistemas de informação, certamente serão bem sucedidas. Para outras que se arrisquem na aventura dos negócios sem planejamento adequado, a chance de insucesso é muito grande.

O objetivo geral deste trabalho foi alcançado, pois, foi possível delinear e estudar um modelo de decisão a partir da integração de Inteligência Competitiva com Gestão da Informação e do Conhecimento (ICGIC) com a aplicação do questionário e análise de seus resultados, que seja capaz de auxiliar as pessoas, sobretudo os executivos das grandes empresas do setor têxtil da região da SDR de Blumenau, bem como as organizações na tomada de decisão estratégica.

Alcançou-se também neste trabalho o objetivo específico de delinear o desenho das atividades a serem desenvolvidas no modelo de decisão ICGIC, para identificar itens de competitividade, onde destacaram-se a ausência ou pouco uso de *Business Intelligence*, ferramentas de armazenagem das decisões tomadas e seus respectivos reflexos.

Outro objetivo específico atingido por esta pesquisa, foi com relação a identificar as etapas do modelo de decisão ICGIC, definindo ações de melhorias para os processos de tomada de decisão estratégica, onde destacou-se a ausência de uma ferramenta computacional de sistema de informação sugerindo decisões a serem tomadas, baseadas em decisões anteriores, pois, evidenciou-se que há uma certa carência já na armazenagem destes dados.

Foi possível apresentar os componentes do modelo ICGIC, desde uma visão macro na organização até as ferramentas para a tomada de decisão estratégica, como a mineração de dados e a automatização da tomada de algumas decisões, que agregaria *Business Intelligence* à organização. Ou a melhoria nas análises de desempenho, nas prospecções de novos clientes e negócios, bem como no acesso a manuais administrativos, que agregaria Inteligência Competitiva à organização. Também melhorando o compartilhamento do conhecimento profissional - sobretudo com os subordinados, fato que daria ganho de Gestão do Conhecimento para a organização. Identificou-se ainda, alguma indisponibilidade de tempo dos tomadores de decisão e uma inadequação da motivação pessoal dos mesmos, fatores que revistos, agregam em Gestão da Informação nas organizações.

O delineamento e estudo do modelo de decisão a partir da integração de inteligência competitiva com gestão da informação e do conhecimento, enquadrou-se no Programa de Pós-graduação em Administração, dentro do grupo de pesquisa Comportamento do Consumidor e Desenvolvimento de Bens e Serviços em Organizações utilizando Sistemas de Informação da Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB), pois, além de dar continuidade a um projeto anterior, identificou o comportamento de uma classe bem como a carência de um

determinado sistema de informação para as grandes organizações de um setor, que é apontado como um dos principais Arranjos Produtivos Locais.

Conclui-se com este trabalho que ainda é possível avançar muito nos processos de tomada de decisão estratégica em vários setores da região. O trabalho limitou-se a um determinado segmento, porém, pesquisou um segmento de representatividade social (um dos principais APL's) e mesmo tendo entrevistado tomadores de decisão de grandes empresas deste segmento, observou-se uma iliterância do executivo no que concerne à utilização de ferramentas computacionais.

As maiores dificuldades encontradas para a realização deste, se deram com a indisponibilidade de tempo dos entrevistados (fato este que inclusive figura no quadro 6 do presente). Indisponibilidade esta que se tornou dificuldade extrema quando uma catástrofe de ordem natural e sem registros precedentes assolou a região pesquisada no final do mês de novembro de 2008, levando inclusive alguns municípios a decretarem “estado de calamidade pública”. Estado em que permaneceram durante alguns meses, e exigiram esforços de toda a população bem como de todo empresariado, no sentido de re-estabelecer o cotidiano normal das cidades afetadas.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Como sugestão para trabalhos futuros, indica-se a implementação de um sistema de informação propriamente dito que contenha todos os componentes do modelo de decisão a partir da integração de Inteligência Competitiva com Gestão da Informação e do Conhecimento aqui delineados e estudados.

A aplicação prática deste sistema e o estudo do comportamento dos tomadores de decisão e suas organizações, também sugere-se como uma pesquisa de extensão a este trabalho. Podendo o sistema ser aplicado nas empresas deste ou de outro Arranjo Produtivo Local para que se faça um comparativo entre os setores.

Ainda como sugestão de extensão desta pesquisa, indica-se a observância do comportamento do executivo de outras Secretarias de Desenvolvimento Regional onde o mesmo segmento tem relevância social significativa (consultar o apêndice II que contém a relação das grandes empresas do setor, elencadas pela Associação Brasileira da Indústria Têxtil), para fazer o

cruzamento de variáveis e indicar possíveis alterações regionais ou a equalidade dos pontos fortes e fracos do setor independentemente da localização.

Também como sugestão para futuros trabalhos, indica-se o estudo das falhas dos modelos já existentes ou mesmo o estudo das possíveis falhas na aplicação prática da implementação do modelo delineado nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALVAREZ, Marissol P.; QUEIROZ, Abelardo A. Aproximações dos laços de parcerias entre fornecedor-cliente na cadeia de suprimentos como fonte de competitividade. **XXIII ENEGEP**. Ouro Preto, 2003.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- AZAMBUJA, Ricardo de Alencar *et al.* **Praticando gerenciamento estratégico utilizando a tecnologia da informação**. Sistemas de Informação: Estudos e casos. Organizador Oscar Dalfovo. Blumenau: Acadêmica, 2004.
- BARBIERI, Carlos. **BI – business intelligence modelagem & tecnologia**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora Ltda, 2001. 424 p.
- BASU, Amit. **Imprecise reasoning in intelligent decision support systems – tese de doutorado**. Universidade de Rochester. EUA, 1986.
- BATISTA, Emerson O. **Sistemas de Informação – o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação - um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CARVALHO, Gilda Maria Rocha; TAVARES, Marcia da Silva. **Informação & Conhecimento - uma abordagem organizacional**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2001.
- CHOO, Chun Wei. **Preenchendo as Lacunas Cognitivas** - como as pessoas processam as informações. In: Dominando a gestão da informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- CHOO, Chun Wei. **Information Management for the Intelligent Organization – the art of scanning the environment**. Medford: ASIS, 1998
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Boockman, 2003.
- DALFOVO, Oscar, **Modelo de integração de um sistema de inteligência competitiva com um sistema de gestão da informação e do conhecimento**. 2007. 234 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007
- DAVENPORT, Thomas H. Inteligência Competitiva. **Information Week**. Disponível em: <<<http://www.informationweek.com.br>>>. Acesso em: 26 jun. 2007.

- DAVENPORT, Thomas; MARCHAND, Donald; DICKSON, Tim. **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação** – por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2001.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial** – como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DE SORDI, José Osvaldo. **Tecnologia da informação aplicada aos negócios**. São Paulo: Atlas, 2003.
- DOUGHERTY, Vicky. **Knowledge is about people, not databases**. Industrial & Comercial Training, Guilsbrough, V.31, n.7, pp.262-266, 1999.
- DRUCKER, Peter F. **O advento da nova organização**. In: Harvard Business Review. Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, pp.09-49, 2000.
- DRUCKER, Peter. **Gerindo Para o Futuro**. Lisboa: Difusão Cultural, 1993.
- EILON, Samuel. Or at the top. **OEGA International Journal of Management Science**. EUA, V.17, n.1, pp.1-8, 1989
- FIALHO, Francisco A.P.; MACEDO, Marcelo; SANTOS, Neri; MITIDIARI, Tibério C. **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem** – as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006
- FIGUEIREDO, Saulo P. **Gestão do Conhecimento** – estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- FILHO LEME, Trajano. **Business intelligence no microsoft excel**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora Ltda, 2004 387p.
- FREGONEIS, Jucelia G. P. **Um modelo de gestão de conhecimento em comunidades de prática para capacitação e assessoramento ao professor na área de informática na educação**. Florianópolis: UFSC, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva** – como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- GOVERNO DO ESTADO DE SC. Disponível em: <<<http://www.sc.gov.br/conteudo/governo/regionais/blumenau.htm>>>. Acesso em: 15 nov, 2008.
- HARRISON, Thomas H. **Intranet Data Warehouse**. São Paulo: Berkeley, 1998.
- HASHIMOTO, Marcos. Conhecimento tácito e conhecimento explícito. Helpers, 2005. Disponível em: <<http://www.helpers.com.br/conteudo.php?cod_artigo=5>>. Acesso em: 01 out, 2007.
- INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. Disponível em: <<<http://www.inteligenciacompetitiva.pro.br/index.php?acao=ic>>>. Acesso em: 26 jun, 2007.
- JAMIL, George Leal. **Repensando a TI na Empresa Moderna** - atualizando a gestão com a tecnologia da informação. Rio de Janeiro : Axcel Books do Brasil, 2001.

- LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P. **Management Information Systems**. 3ª ed., New York: Macmillan, 1994.
- LE COADIC, I.-F. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.
- LOPES, Luís Carlos. **A Gestão da Informação** - as organizações, os arquivos e a informática aplicada. Rio de Janeiro: Arquivo Público do Estado, 1997.
- LOPEZ, George Rios. **Inteligencia Competitiva** – Trabajo 2. Disponível em: <<http://es.geocities.com/georgerioslopez/oyc/T2/Definiciones_de_Inteligencia_Competitiva.htm>>. Acesso em: 15 out, 2008.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MILLER, Jerry P. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. São Paulo: Bookmann, 2002.
- NAVEGA, Sérgio. A busca da inteligência em homens e máquinas. **Intelliwise Research and Training**. Disponível em: <<<http://www.intelliwise.com/seminars/artigo.htm>>>. Acesso em 19 dez, 2008.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Nobuko. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 9ª edição, Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NOTICENTER, Blumenau, 2007. Disponível em: <<http://www.noticenter.com.br/noticia/?COD_NOTICIA=2710&COD_CADERNO=0>>. Acesso em 29 ago, 2007.
- O'BRIEN, James A.; MARAKAS, George M. **Administração de Sistemas de Informação** - uma introdução. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, tgi, tcc, monografias e dissertações. São Paulo: Pioneira, 2002.
- PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática**: estudos de casos diretamente do campo de batalha. Rio de Janeiro: Campus, 2002a.
- PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática** – técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados. Rio de Janeiro: Campus, 2002b.
- PROBST, Gilbert et al. **Gestão do Conhecimento** - Os elementos construtivos do sucesso. São Paulo: Bookman, 2002.
- REZENDE, Denis A. **Planejamento de Sistemas de Informação e Informática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ROSINI, Alessandro M.; PALMISANO, Angelo. **Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 3 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SELEME, Acyr; GONÇALVES, Sandro A. **Conhecimento em organizações**: complexidade teórica e possibilidades de aplicação. Foz do Iguaçu: Anais Encontro anual da ANPAD, 1997.

SERAIN, João S. **Por que *Business Intelligence*?** <<
http://www.imasters.com.br/artigo/5415/bi/por_que_business_intelligence>>. Acesso em: 04 ago, 2007.

SIEMENS. **BI - *Business Intelligence***
<<<http://www.siemens.com.br/templates/coluna1.aspx?channel=2920>>>. Acesso em: 04 ago, 2007.

SILVA, Christian L. Competitividade: mais que um objetivo, uma necessidade. **Revista FAE Business**. n.1, Blumenau: nov, 2001.

SILVEIRA, Amélia (coord). **Roteiro básico para apresentação e editoração de teses, dissertações e monografias**. 2 ed. Blumenau: Edifurb, 2004.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando Conhecimento** - como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000. p.191.

ZORRINHO, Carlos. **Gestão da Informação** - condição para vencer. Lisboa: Iapmei, 1995.

APÊNDICE I- QUESTIONÁRIO

Qual sua idade?

Qual seu grau de formação?

Qual a área de sua formação?

Há quanto tempo você está no cargo?

Qual a idade da empresa?

1) COMO AVALIA O NÍVEL DE SEU CONHECIMENTO EM RELAÇÃO A:

	Inadequado	Parcialmente inadequado	Adequado	Muito Adequado	Totalmente Adequado	Não Sabe
a. Inteligência Competitiva						
b. Gestão da Informação						
c. Gestão do Conhecimento						
d. Business Intelligence						
e. Tomada de decisão em geral (administrativas e comerciais)						

2) COMO AVALIA A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA QUE A EMPRESA DISPONIBILIZA PARA VOCÊ EM RELAÇÃO A:

	Inadequado	Parcialmente inadequado	Adequado	Muito Adequado	Totalmente Adequado	Não Sabe
a. Prospecção e conquista de clientes						
b. Manutenção de clientes						
c. Decisões em relação a concorrência						
d. Tomada de decisão em geral (administrativas e comerciais)						
e. Acesso a jornais, revistas e periódicos						
f. Acesso a manuais administrativos						
g. Acesso a mídias eletrônicas						

3) PARA O DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES DE APRENDIZAGEM (CONHECIMENTO PROFISSIONAL) COMO VOCÊ AVALIA:

	Inadequado	Parcialmente inadequado	Adequado	Muito Adequado	Totalmente Adequado	Não Sabe
a. Seu ambiente de trabalho						
b. Acesso a tecnologia						
c. Qualidade das						

informações						
d. Quantidade das informações						
e. Disponibilidade de tempo						
f. Motivação pessoal						
g. Motivação profissional						

4) COMO VOCÊ AVALIA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO PROFISSIONAL:

	Inadequado	Parcialmente inadequado	Adequado	Muito Adequado	Totalmente Adequado	Não Sabe
a. Com seus subordinados, em qualidade						
b. Com seus subordinados, em quantidade						
c. Com seus pares, em qualidade						
d. Com seus pares, em quantidade						

5) COMO VOCÊ AVALIA AS ATIVIDADES DE SUA EMPRESA EM RELAÇÃO A:

	Inadequado	Parcialmente inadequado	Adequado	Muito Adequado	Totalmente Adequado	Não Sabe
a. Análise de desempenho						
b. Prospecções de novos clientes, produtos e negócios						
c. Avaliações						
d. Tomada de decisões estratégicas						

6) COMO VOCÊ AVALIA AS ATIVIDADES DE SUA EMPRESA EM RELAÇÃO A:

	Nunca	Pouco Utilizado	Utilizado	Muito Utilizado	Sempre	Não Sabe
a. Geração de gráficos e informações estratégicas						
b. Mineração de dados						
c. Automatização de tomada de decisões						
d. Armazenamento de decisões tomadas						
e. Armazenamento dos resultados das decisões tomadas						
f. Utilização de sistemas computacionais sugerindo decisões a serem tomadas						

7) LEVANDO EM CONTA SOMENTE O CONVÍVIO PROFISSIONAL, VOCÊ CONSIDERA O SEU NÍVEL DE CONHECIMENTO EM COMPARAÇÃO COM OS DEMAIS NA EMPRESA:

Tipologia	Inadequado	Parcialmente inadequado	Adequado	Muito Adequado	Totalmente Adequado	Não Sabe

- 8) LEVANDO EM CONTA SOMENTE O CONVÍVIO PROFISSIONAL, VOCÊ CONSIDERA O SEU NÍVEL DE CONHECIMENTO EM COMPARAÇÃO COM OS CLIENTES E FORNECEDORES, COMO:

Tipologia	Inadequado	Parcialmente inadequado	Adequado	Muito Adequado	Totalmente Adequado	Não Sabe

- 9) LEVANDO EM CONTA SOMENTE O CONVÍVIO PROFISSIONAL, VOCÊ CONSIDERA O SEU NÍVEL DE CONHECIMENTO EM COMPARAÇÃO COM OS CONCORRENTES, COMO:

Tipologia	Inadequado	Parcialmente inadequado	Adequado	Muito Adequado	Totalmente Adequado	Não Sabe

APÊNDICE II- RELAÇÃO DE EMPRESAS DA ABIT

A tabela apresenta as 51 maiores empresas têxteis catarinenses, de acordo com o Anuário Brasil Têxtil 2006, elaborado pela Abit – Associação Brasileira da Indústria Têxtil. A pesquisa não apresenta o faturamento de todas as empresas.

As empresas destacadas, foram as pesquisadas neste trabalho, pois tem sede nas cidades pertencentes a Secretaria de Desenvolvimento Regional de Blumenau.

PRINCIPAIS INDÚSTRIAS TEXTEIS CATARINENSES

Fonte: anuário ABIT 2006

Empresas	Cidade	Funcionários	Faturamento em R\$	Fundação
Malharia Brandili.	Apiúna	1.100		1964
Haco Etiquetas.	Blumenau	1.200		1928
Malhas Soft S.A Enobrecimento Têxtil	Blumenau	203		1987
Altenburg Ind. Têxtil.	Blumenau	700		1951
Karsten S.A	Blumenau	2.536		1882
TEKA - Tecelagem Kuehnrich S.A	Blumenau	6.000	420.000.000,00	1935
Cia. Hering	Blumenau	4.505	376.590.000,00	1880
Dudalina S.A	Blumenau	1.000	96.000.000,00	1957
Malharia Cristina.	Blumenau	800		1970
Pacífico Sul. Ind. Têxtil e Confec. .	Blumenau	350		1989
Sanju Ind. Têxtil.	Blumenau	250		1995
Sulfabril S.A	Blumenau	1.400		1947
Têxtil HB - Greenjam	Blumenau	82		2000
Cremer	Blumenau	1.500	190.000.000,00	1935
Cia. Industrial Schlosser S.A	Brusque	559		1911
Fábrica de Tecidos Carlos Renaux	Brusque	1.100		1892
Têxtil Renaux S.A	Brusque	745		1925
Tituraria Florisa	Brusque	221		1967
Buettner S.A Ind. Com.	Brusque	1.696	186.006.775,00	1898
Indústria Appel	Brusque	200		1974
A M C Têxtil - Colcci	Brusque	1.300		1986
Circulo S.A	Gaspar	1.240	110.000.000,00	1937
Dicotone Têxtil	Gaspar	180		1984
Lunender S.A	Guaramirim	600		1983
Pólo New Ind. E Com. Do Vestuário	Guaramirim	130		1979
Tapajós Têxtil	Indaial	350		1958
Karlache Com. E Ind. Têxtil	Jaraguá do Sul	200		1994
A M C Têxtil - Menegotti Mlhas	Jaraguá do Sul	670		1980
Malwee Malhas	Jaraguá do Sul	5.500		1968
Marisol S.A	Jaraguá do Sul	6.313	425.216.000,00	1964
Douta Cia. Têxtil S.A	Joinville	300	24.076.000,00	1973
Fibra Malhas - Delates	Joinville	210		1981
Malharia Mana	Joinville	340	17.751.565,59	1984
Malharia Princesa S.A	Joinville	100		1952
Afetes Ind.com. E Rederes.	Joinville	143		1977
Cia. Fabril Lepra	Joinville	630	79.284.742,00	1907
Dohler S.A	Joinville	2.200		1881

Cativa Têxtil Ind. E Com.	Pomerode	1.250		1988
Dublack Ind. E Com.de Malhas	Pomerode	400		1983
Fakini Têxtil .	Pomerode	350		2004
Kyly Ind. Têxtil	Pomerode	600	69.061.000,00	1985
Dioxes Ind. Com Confecções	Rio do Sul	165		2003
Malhas Carlan	Rio do Sul	80		1980
Blue In Confecções	Rio dos Cedros	150		1996
Fiação São Bento S.A	São Bento do Sul	570	84.501.000,00	1948
Buddemeyer S.A	São Bento do Sul	770	88.121.000,00	1951
Clássico Ind. De Artigos Esportivos	Saudades	600		1979
Indústria Acrilan .	Timbó	450		1993
Malharia Diana	Timbó	907	39.541.774,00	1958
Malhas Wilson .	Timbó	250		1973
Beckhauser Ind. Com. De Malhas .	Tubarão	196	55.341.936,16	1999

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)