



**Universidade Estadual Paulista - Campus de Marília  
Faculdade de Filosofia e Ciências  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**

**JULIANA CARDOSO DOS SANTOS**

**Gestão da Informação em Ambiente *Web*:  
aplicação da inteligência competitiva para  
o setor industrial de confecções  
da região de Londrina/PR**

**MARÍLIA  
2009**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.



**Universidade Estadual Paulista - Campus de Marília  
Faculdade de Filosofia e Ciências  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação**

**JULIANA CARDOSO DOS SANTOS**

**Gestão da Informação em Ambiente *Web*:  
aplicação da inteligência competitiva para  
o setor industrial de confecções  
da região de Londrina/PR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, campus de Marília, como parte das exigências para obtenção do título de mestre em Ciência da Informação.

Orientadora: Profa. Dra. Marta L. P. Valentim

Linha de Pesquisa: Gestão, Mediação e Uso da Informação.

**MARÍLIA  
2009**

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S233g Santos, Juliana Cardoso dos  
Gestão da informação em ambiente *web*: aplicação da inteligência competitiva para o setor industrial de confecções da região de Londrina/PR / Juliana Cardoso dos Santos. – Marília, 2009.  
140f.

Dissertação de Mestrado (Mestrado – Ciência da Informação)  
– Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências.  
Orientadora: Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim  
Banca: Prof. Dr. Oswaldo Francisco de Almeida Júnior e Profa. Dra. Wanda Aparecida Machado Hoffmann

1. Gestão da Informação. 2. Inteligência Competitiva; 3. Tecnologias de Informação e Comunicação. 4. Ambiente Web. I Santos, Juliana Cardoso dos. II. Título. III Marília – Faculdade de Filosofia e Ciências.

CDD:

CDU:

Ficha catalográfica elaborada pela autora

**JULIANA CARDOSO DOS SANTOS**

**Gestão da Informação em Ambiente *Web*:  
aplicação da inteligência competitiva para  
o setor industrial de confecções  
da região de Londrina/PR**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Presidente e Orientadora**

Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim  
Departamento de Ciência da Informação  
Faculdade de Filosofia e Ciências  
Universidade Estadual Paulista – UNESP/Marília

---

**Membro da Banca**

Prof. Dr. Oswaldo Francisco de Almeida Júnior  
Departamento de Ciência da Informação  
Centro de Educação, Comunicação e Artes  
Universidade Estadual de Londrina - UEL

---

**Membro da Banca**

Profa. Dra. Wanda Aparecida Machado Hoffmann  
Departamento de Ciência da Informação  
Universidade Federal de São Carlos - UFSCar

SANTOS, Juliana Cardoso dos. **Gestão da informação em ambiente *web*: aplicação da inteligência competitiva para o setor industrial de confecções da região de Londrina/PR.** Marília: UNESP, 2009. 140f. Dissertação de Mestrado (Mestrado – Pós-Graduação em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências – UNESP/Marília.

## RESUMO

A competitividade, a globalização e a necessidade da obtenção de informações direcionadas ao negócio e com valor agregado são fatores que influenciam, cada vez mais, as organizações que atuam no mercado nacional e internacional buscarem um diferencial competitivo. Atualmente, existe uma gama enorme de informações sobre processos e produtos industriais, cuja importância é fundamental para o potencial competitivo das organizações, visto que a inovação advém inicialmente desse tipo de ação informacional. As organizações podem ser vistas como sistemas que geram, processam e aplicam informações, que são transformadas em ação propriamente dita. Nesse sentido, o processo de inteligência competitiva pode auxiliar as organizações a coletar dados de fontes internas e externas, formais e informais e processá-las transformando-as em um ativo potencialmente competitivo. Assim, obter e gerenciar informações estruturadas e com valor agregado, bem como usar as tecnologias de informação e comunicação de forma eficiente, auxilia na transformação de dados e informações em diferencial competitivo para o desenvolvimento do setor industrial. O processo de inteligência competitiva é um diferencial para qualquer modelo de gestão organizacional, visto que possui como objetivo principal antever oportunidades e situações críticas na busca de resultados eficientes e eficazes. O presente projeto de pesquisa teve como propósito estudar os fenômenos que compõem a gestão da informação em ambiente *Web*, mais especificamente a aplicação da inteligência competitiva para o setor industrial de confecções da região de Londrina/PR. O setor é extremamente competitivo, visto que é uma área que possui um ciclo de informações acelerado e dinâmico, bem como precisa ter como base, a antecipação informacional para oferecer produtos diferenciados. Este projeto estudou as questões informacionais que envolvem o setor, com o objetivo de conhecer quais são as informações voltadas ao negócio, que poderiam oferecer um diferencial competitivo. Nesse sentido, a pesquisa foi de natureza qualitativa, sendo de caráter descritivo, e para a análise dos dados foi aplicado o método “análise de conteúdo”. Considera-se que os objetivos foram atingidos, bem como foi possível propor um modelo de Gestão da Informação no ambiente *Web* aplicando o processo de inteligência competitiva, com o objetivo de proporcionar ações que fomentem o diferencial estratégico destas organizações e, também, apoiar a obtenção de vantagem competitiva. Além disso, a pesquisa trouxe contribuições a Ciência da Informação e a Linha de Pesquisa Gestão, Mediação e Uso da informação, pois, evidenciou a importância e potencial da informação no desenvolvimento organizacional.

**Palavras-Chave:** Gestão da Informação; Inteligência Competitiva; Ambiente *Web*; Setor de Confecção; Moda; Competitividade; Tecnologia de Informação e Comunicação.

SANTOS, Juliana Cardoso dos. Information management in Web environment: application of the competitive intelligence for footwear industrial sector of Londrina/Pr region. Marília: UNESP, 2009. 140f. Master Dissertation (Master – Post graduation in Information Science) – Faculty of Philosophy and Sciences – UNESP/Marilia.

## ABSTRACT

To competitiveness, the globalization and need of the obtaining information directed to the business and with value added are factors that influence the organizations that act in the international and national market will seek a competitive differential. At present, actually exists the range of information about industrial process and products, whose importance is fundamental for the competitive potential of organizations, seen that the innovation happens initially of that kind informational action. The organizations can be a sight as systems that generate, prosecute and apply information transforming them in action properly dictates. In that sense, the competitive intelligence process is able to help the organizations it collect informal and formal data, external and internal sources and prosecute and transforming them in a potentially competitive assets, therefore, obtain and manage information structured and with value added, as well like use information and communication technologies of efficient form, aiming at transform data and information in competitive differential for development of industrial sector. The process of competitive intelligence is a differential for any model of organizational management that possessed like main objective foresee opportunities and critical situations for obtain efficient and efficient results. The present project of research has like purpose study the phenomena that compose the information management in Web environment, more specifically the application of competitive intelligence for footwear industrial sector of Londrina/PR region. The sector of footwear of Londrina region, situated in the north of Paraná is extremely competitive, seen that is an area that possessed a cycle of information accelerated and highly dynamic, as well like is going to have like base to the anticipation informational for offer products differentiated. This project is going to study informationales questions that involve this sector, with the objective of know which are the information come back to the business, which can offer a competitive differential. In that sense, to research is of qualitative nature, being of descriptive character. For data analysis opted by the application of method "Content Analysis". Considers that the objectives were achieved, and could propose a model of Information Management in web environment using the process of competitive intelligence , with the aim of providing activities that promote the spread of strategic organizations and also support the achievement of competitive advantage. Furthermore, research has contributions to Information Science and Online Research Management, Mediation and Use of Information, therefore, highlighted the importance and potential of information in organizational development.

**Keywords:** Information Management; Competitive Intelligence; Web Environment; Footwear Industrial Sector; Fashion Area; Competitiveness; Information and Communication Technologie.

## LISTA DE SIGLAS

<b>ABIT</b>	- Associação Brasileira de Indústrias Têxteis
<b>ABRAIC</b>	- Associação Brasileira de Inteligência Competitiva
<b>AC</b>	- Análise de Conteúdo
<b>ACIL</b>	- Associação Comercial e Industrial de Londrina
<b>APL</b>	- Arranjo Produtivo Local
<b>BNDES</b>	- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
<b>BRIC</b>	- Brasil, Rússia, China, Índia
<b>CRM</b>	- Customer Relationship Management
<b>DSS</b>	- Decision Support System
<b>DW</b>	- Data Warehouse
<b>EIS</b>	- Executive Information System
<b>ERP</b>	- Enterprise Resource Planning
<b>GED</b>	- Gerenciamento Eletrônico de Documentos
<b>GI</b>	- Gestão da Informação
<b>GRI</b>	- Gerenciamento de Recursos Informativos
<b>IC</b>	- Inteligência Competitiva
<b>ICO</b>	- Inteligência Competitiva Organizacional
<b>SEBRAE</b>	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>SENAI</b>	- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
<b>SI</b>	- Sistema de Informação
<b>SIG</b>	- Sistema de Informação Gerencial
<b>SIGE</b>	- Sistema Integrado de Gestão Empresarial
<b>SIGs</b>	- Sistema de Gestão da Informação
<b>SIVEPAR</b>	- Sindicato das Indústrias do Vestuário
<b>SWOT</b>	- Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças
<b>TI</b>	- Tecnologia da Informação
<b>TICs</b>	- Tecnologias de Informação e Comunicação



## LISTA DE FIGURAS

	P.
Figura 1 - Elementos da Inteligência Competitiva	48
Figura 2 - Processo de Inteligência Competitiva	59
Figura 3 - Compreensão Sobre o Termo 'Sistema de Informação' .....	104
Figura 4 - Compreensão Sobre o Termo 'Inovação' .....	107
Figura 5 - Pesquisa e Desenvolvimento Industrial na Empresa.....	108
Figura 6 - Compreensão Sobre o Termo 'Redes Colaborativas' .....	110
Figura 7 - Compreensão Sobre o Termo 'Inteligência Competitiva' .....	112
Figura 8 - Compreensão Sobre a Informação como Diferencial Competitivo.....	113
Figura 9 - Tipos de Informação Utilizados e que Propiciam Avanço.....	114
Figura 10 - Tipos de Informação Voltadas ao Negócio.....	114
Figura 11 - Informações Acessadas e Não Acessadas.....	115
Figura 12 - Vantagem em Participar do APL/Atividades Realizadas em Grupo.....	116
Figura 13 - Tipos e Usos das Tecnologias de Informação e Comunicação.....	116
Figura 14 - Importância das TICs no Âmbito do APL e das Empresas Associadas.....	117
Figura 15 - Opinião sobre a importância da estruturação da GI e IC.....	118
Figura 16 - Considerações sobre Informação.....	119
Figura 17 - Considerações sobre Gestão da Informação.....	120
Figura 18 - Considerações sobre Inteligência Competitiva.....	120
Figura 19 - TICs Aplicadas ao Processo de Gestão da Informação.....	121
Figura 20 - Modelo de GI em Ambiente <i>Web</i> .....	122

## AGRADECIMENTOS

*Á Deus pela força e pela possibilidade de estar construindo mais essa etapa de minha vida;*

*À professora Marta Lígia Pomim Valentim, meus sinceros agradecimentos, não apenas pela dedicação e orientação prestados na elaboração deste trabalho, mas também pelo incentivo, confiança, expressos nesse período de convivência;*

*Aos professores do programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, pelo conhecimento transmitido;*

*Aos colegas do curso, pelos momentos de amizade apoio e troca de experiências;*

*Aos meus queridos pais pelo incentivo, cooperação e ensinamentos oferecidos ao longo da minha vida;*

*Ao meu filho, Matheus Gomes de Araújo, pela paciência e pela compreensão de minhas ausências, por ser minha maior fonte de inspiração para que, a cada dia, eu alcance outros ideais e realize mais sonhos, visando oferecer-lhe uma vida melhor;*

*A minha amiga Letícia, companheira e incentivadora, pelas viagens, amizade e companheirismo recebido.*

*Ao SENAI/PR especialmente ao SENAI Londrina na pessoa do Sr. Alexandre Lourenço Ferreira gerente da unidade pelo apoio e incentivo para que fosse viável a realização deste mestrado.*

*Sonhar não é privilégio de alguns.  
Sonhos viram realidade. Sonhar é a  
arte de crescer, de conquistar e de  
viver, portanto, sou uma sonhadora.*

# SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTA DE SIGLAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 Problema.....	14
1.2 Justificativa.....	15
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo Geral.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos.....	17
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>19</b>
2.1 Informação.....	19
2.2 Gestão da Informação em Organizações.....	23
2.3 Sistemas de Informação.....	30
2.4 Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).....	31
2.4.1 <i>Evolução histórica das TICs</i> .....	32
2.4.2 <i>Impactos políticos, econômicos e sociais das tecnologias de informação e comunicação</i> .....	36
2.4.3 <i>Aspectos positivos e negativos em relação as TICs</i> .....	39
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>44</b>
3.1 Competitividade.....	44
3.1.1 <i>Inteligência competitiva</i> .....	47
3.1.2 <i>Processo de inteligência competitiva</i> .....	57
3.1.3 <i>Métodos e técnicas de inteligência competitiva</i> .....	62
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>68</b>
4.1 Arranjo Produtivo Local.....	68

<b>4.1.1 Setor industrial de confecção.....</b>	<b>74</b>
<b>4.1.2 Características gerais do setor.....</b>	<b>78</b>
<b>4.1.3 Moda como negócio.....</b>	<b>79</b>
4.1.3.1 <i>Informações para negócios em moda.....</i>	81
<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>84</b>
<b>5.1 Ambiente Web.....</b>	<b>84</b>
<b>5.1.1 Usabilidade.....</b>	<b>86</b>
<b>5.1.2 Acessibilidade.....</b>	<b>89</b>
<b>5.1.3 Ferramentas de gestão.....</b>	<b>90</b>
<b>CAPÍTULO 6.....</b>	<b>96</b>
<b>6.1 Procedimentos Metodológicos.....</b>	<b>96</b>
<b>6.1.1 Universo de pesquisa.....</b>	<b>100</b>
<b>6.1.2 População alvo e sujeitos de pesquisa.....</b>	<b>101</b>
<b>6.1.3 Instrumento de Pesquisa.....</b>	<b>101</b>
<b>CAPÍTULO 7.....</b>	<b>103</b>
<b>7.1 Análise e Apresentação dos Resultados.....</b>	<b>103</b>
<b>7.2 Modelo Proposto para a Gestão da Informação em Ambiente Web que atenda o processo de IC para o APL de Confecção de Londrina e Região.....</b>	<b>118</b>
<b>CAPÍTULO 8.....</b>	<b>124</b>
<b>8.1 Considerações Finais.....</b>	<b>124</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>127</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>135</b>

## INTRODUÇÃO

A competitividade, a globalização e a necessidade da obtenção de informações direcionadas ao negócio e com valor agregado são fatores que influenciam, cada vez mais, as organizações que atuam no mercado nacional e internacional a buscarem um diferencial competitivo.

Atualmente, existe uma gama enorme de informações sobre processos e produtos industriais, cuja importância é fundamental para o potencial competitivo das organizações, visto que a inovação advém, inicialmente, desse tipo de ação informacional. As organizações podem ser vistas como sistemas que geram, processam e aplicam informações transformando-as em ação propriamente dita. Nesse sentido, o processo de inteligência competitiva (IC) pode auxiliar as organizações a coletar dados de fontes internas e externas, formais e informais e processá-las transformando-as em um ativo potencialmente competitivo.

O processo de IC é um diferencial no modelo de gestão organizacional, visto que possui como objetivo principal antever situações críticas e oportunidades na busca de resultados eficientes e eficazes. Tendo em vista que as organizações vivenciam um ambiente de mudança contínua e são pressionadas a obter resultados cada vez melhores, precisam resolver os problemas que envolvem a competitividade crescente, cujos aspectos perpassam a geração, tratamento, mediação, disseminação, apropriação e uso de informação. Nesse contexto, é fundamental a gestão dos fluxos e processos, para a obtenção de diferencial competitivo.

A informação é fator tão importante para a organização quanto o capital humano. Gerenciar, armazenar e disseminar as informações pertinentes ao negócio, bem como contextualizá-las para facilitar os fluxos e processos organizacionais como, por exemplo, o processo decisório, são ações informacionais que contribuem para que as empresas atuem com mais segurança frente ao mercado.

O presente projeto de pesquisa teve como objetivo estudar os fenômenos que compõem a gestão da informação (GI) em ambiente *Web*, mais especificamente a aplicação da IC ao setor industrial de confecções da região de Londrina/PR, situada no norte do Paraná. O setor de confecções desta região apresenta alta competitividade, visto que é uma área que possui um ciclo de informações acelerado e dinâmico, bem como precisa ter como base a antecipação informacional para

oferecer produtos diferenciados. Assim, informações com alto valor agregado são fundamentais para apoiar o setor, objetivando a manutenção das empresas no mercado.

A constante mudança nas necessidades do ser humano exige um perfil mais empreendedor, inovador e competitivo, de maneira que possa acompanhar as tendências globais. Além disso, a informação pode ser considerada uma das matérias primas fundamentais para esse desenvolvimento.

Esta pesquisa foi realizada junto às empresas do arranjo produtivo local (APL) de Confecção de Londrina e Região, visto que é um setor que necessita de informações específicas e personalizadas. Dessa forma, podem se constituir em insumo básico para o negócio, possibilitando assim um diferencial competitivo para as empresas que compõem o APL, visando os mercados nacionais e internacionais.

Atualmente devido à globalização, é necessário que a informação seja gerida de forma eficiente utilizando as TICs para potencializar o negócio organizacional. Destaca-se que o ambiente *Web* é, por si só, um importante aliado em relação à dinamicidade e disseminação da informação, pois possibilita maior velocidade e instantaneidade, além de um acesso mais democrático a qualquer tipo de informação.

Desse modo, o estudo realizado sobre a 'Gestão da Informação em Ambiente *Web*' teve como objetivo estabelecer um modelo de gestão da informação aplicado ao processo de IC, de forma que seja útil para o setor industrial de confecção de Londrina/PR e região, fomentando diferenciais competitivos às empresas.

O setor de confecções tem grande dificuldade em gerenciar, tratar, organizar e disseminar a informação certa, em tempo adequado e que possa ser suporte à tomada de decisão. Nesse sentido, este projeto visou estudar as questões informacionais que envolvem o setor como, por exemplo, conhecer quais são as informações voltadas ao negócio que podem oferecer uma melhor atuação no mercado. Portanto, apresentou-se e destacou-se as informações voltadas ao negócio do setor de confecções, mais especificamente na área de moda, como diferencial estratégico para a competitividade do setor.

A dissertação foi elaborada em capítulos conforme descritos a seguir. O **Capítulo 2** apresentou o referencial teórico sobre a informação, seus conceitos e definições. Abordando a gestão da informação e algumas definições apresentadas

por autores como Davenport e Prusak, Valentim, Cianconi, Tarapanoff. Finalizando o capítulo, abordou-se também os conteúdos relacionados a sistemas de informação, tecnologias de informação e comunicação e a prospecção e monitoramento informacional.

Dando continuidade, o **Capítulo 3** abordou o tema competitividade, inteligência competitiva, seus processos, métodos e técnicas na visão de alguns autores nacionais e estrangeiros que trabalham com esse tema como Miller, Tarapanoff, Valentim, Gomes e Braga, Porter, Bataglia entre outros.

O **Capítulo 4** apresentou o referencial teórico sobre APL, abordando o setor industrial de confecção e as características gerais do setor. Apresentando também, a moda como negócio e o que a informação representa para o negócio da moda.

Concluindo o referencial teórico da pesquisa, o **Capítulo 5** abordou o ambiente *Web*, e questões relacionadas como, por exemplo, a usabilidade, acessibilidade e as ferramentas de gestão.

No **Capítulo 6** cujo conteúdo refere-se aos procedimentos metodológicos, detalhou-se o tipo e natureza da pesquisa, bem como os procedimentos de coleta e análise de dados, que neste caso foram a entrevista semi-estruturada e Análise de Conteúdo respectivamente.

No **Capítulo 7** apresenta-se a análise dos resultados, obtida através da coleta de dados, utilizando como instrumento a entrevista semi-estruturada, embasado no referencial teórico previamente levantado. Além disso, apresenta-se o modelo proposto para a gestão da informação em ambiente *Web*, que atenda o processo de IC para o APL de Confecção de Londrina e Região.

Nas **Considerações Finais** se apresenta algumas inferências e se sugere a continuidade dos estudos sobre o tema.

## 1.1 Problema

A competitividade existente no mercado mundial exige das empresas de qualquer segmento industrial, uma ação voltada para a GI eficiente, de forma que possa promover e subsidiar a tomada de decisão, uma vez que a informação é fundamental para a realização das atividades que compõem o processo de IC



nestas organizações. O fato de a sociedade estar em plena Sociedade da Informação, em que as decisões e as ações acontecem em ritmo acelerado, assim como as influências externas modificam a economia, a política, o comércio etc. a todo instante, exige que o processo de gestão, suas ferramentas, métodos e técnicas sejam mais eficientes.

Feita essas reflexões, sentiu-se a necessidade de identificar, levantar e avaliar quais os tipos de informação e necessidades informacionais voltadas ao negócio são imprescindíveis para elaboração de um sistema de gestão em ambiente *Web* que aplique o processo de IC para facilitar o desenvolvimento do setor.

Um dos problemas do setor de confecções é que as informações não são usadas para a tomada de decisão de forma eficiente, bem como não são insumos para o planejamento de estratégias de ação de curto, médio e longo prazo. Essa problemática está relacionada a vários outros problemas como, por exemplo, as informações não serem gerenciadas em tempo hábil devido à grande quantidade de informações existentes na área, a falta de conhecimento e uso do processo de IC, a subutilização das TICs que proporcionam maior eficiência para a produção de informações com alto valor e que podem se constituir em um diferencial significativo para o desenvolvimento do setor, bem como gerenciar com eficiência os fluxos informacionais, visto que o segmento da moda exige constante antecipação.

Esta pesquisa teve como intuito gerar conhecimento, que contribua para a melhoria da competitividade das empresas do APL de confecção de Londrina e região. Neste ambiente, as organizações devem estar atentas às transformações do mercado e serem aptas para recuperar, tratar, organizar e utilizar a informação extraído de forma eficiente o conteúdo, com a finalidade de subsidiar a elaboração de planejamentos, estratégias de ação e a tomada de decisão.

## **1.2 Justificativa**

A GI direcionada ao negócio pode ser considerada um fator competitivo para as empresas do setor de confecções da região de Londrina/PR, visto que as informações uma vez prospectadas, filtradas, tratadas, organizadas e disseminadas

corretamente podem compor o processo de IC do setor, visando atuar com mais qualidade, abrir novos mercados de atuação e ter maior segurança de direção.

As TICs são muito utilizadas no que tange a dinamização dos processos e fluxos organizacionais, visto que propiciam a geração e o uso da informação de forma mais eficiente, a redução de custos e o alinhamento dos negócios. O processo de IC gera diferencial estratégico e a GI é um dos elementos que compõem este processo. Desta maneira a GI utilizando-se das TICs no ambiente *Web*, visando gerenciar as informações relacionadas ao negócio do setor de confecção, pode ser considerado de grande valor.

O mercado no setor de confecções apresenta alta competitividade, fato que exige novas formas de gestão para resolver os problemas de diferentes níveis de complexidade. Nesse contexto, o processo de IC pode proporcionar as condições necessárias para o setor gerar novos conhecimentos e depois de sistematizados e gerenciados eficientemente podem transformar-se em novos processos, produtos e serviços.

Sendo assim, o uso do conhecimento e da informação deve ser considerado uma saída para a escassez de recursos econômicos e tecnológicos do setor. A informação pode ser extraída das mais diferentes fontes e são inúmeros os meios utilizados para obtê-las, podendo ser armazenada nas mais diversas formas. Porém se não forem organizadas e tratadas com critérios pré-estabelecidos, bem como se não forem disponibilizadas em ambiente compatível e em tempo hábil, não poderão oferecer o diferencial que potencialmente possuem.

Qualquer setor industrial exige um trabalho voltado aos fluxos do trinômio dado, informação e conhecimento, e no uso das TICs. O setor industrial de confecção, em questão, pode ter no ambiente *Web* uma excelente ferramenta de gestão em tempo real.

Sendo assim, estudar os fenômenos que compõem a GI em ambiente *Web*, mais especificamente a aplicação da IC para o setor industrial de confecções da região de Londrina/PR é extremamente importante. Portanto, se justificou o desenvolvimento desta pesquisa no âmbito da Linha de Pesquisa 'Gestão, Mediação e Uso da Informação', do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação.

O trabalho visa a contribuir para a referida linha de pesquisa, tanto teoricamente através de reflexões sobre os impactos e o potencial de crescimento que as informações voltadas ao negócio do setor de confecções podem oferecer

para obtenção de diferenciais competitivos, quanto de forma aplicada porquanto se elaborou um sistema de gestão da informação em ambiente *Web* para o setor em questão.

O trabalho tem relevância científica, econômica e social, visto que um dos objetivos é fortalecer através de investigação, o referencial teórico da área de Ciência da Informação apoiando seu crescimento e desenvolvimento científico. Por outro lado, fortalecerá o setor industrial de confecções, pois disponibilizará um sistema de gestão de informação com informações direcionadas ao negócio, apoiando as empresas a obterem potencial competitivo frente aos concorrentes desse segmento industrial.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Estabelecer um modelo de gestão da informação em ambiente *Web*, aplicada juntamente ao processo de inteligência competitiva para o setor industrial de confecções da região de Londrina/PR.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Verificar se as empresas atuam com inovação e se aplicam o processo de inteligência competitiva organizacional, formal ou informalmente;
- b) Verificar quais os tipos de informação e quais são as necessidades informacionais essenciais para melhorar a competitividade do setor;
- c) Verificar junto aos empresários do setor quais são os serviços e produtos informacionais necessários para melhorar a competitividade do setor;

- d) Elaborar um sistema de gestão da informação em ambiente *Web* que atenda ao processo de inteligência competitiva, visando melhorar a competitividade do setor.

## CAPÍTULO 2

### 2.1 Informação

O ambiente empresarial requer o acesso à informação de forma rápida e eficaz, pois atualmente antecipar resultados e tendências e prospectar novos mercados se constituem em recursos estratégicos. A informação tem como objetivo dar suporte aos sujeitos organizacionais de forma a prepará-los a assumir desafios, adquirir competências, habilidades, aptidões e atitudes de modo a oferecer um diferencial competitivo à organização.

Pode-se afirmar que a informação voltada ao negócio está diretamente relacionada ao modo de pensar e produzir um novo produto, melhorar um processo industrial ou prestar um serviço ao cliente, assim atua em diferentes contextos organizacionais, possibilitando a melhoria da qualidade e da produtividade de processos e fluxos organizacionais, ou seja, é insumo para o desenvolvimento do setor industrial (CNI, 2001).

Informação e conhecimento são elementos que se caracterizam como potencialmente competitivos, visto que têm o poder de gerar progresso econômico, tecnológico, industrial, isto é, os empresários têm na informação e no conhecimento um forte instrumento de trabalho.

McGee e Prusak (1994, p.45) consideram que a informação afeta a definição da estratégia da empresa "[...] informação e a tecnologia de informação tem sido utilizadas com significativa vantagem competitiva na execução de processos vitais de negócios", visto que as instabilidades oriundas da competitividade permeiam as organizações.

A informação pode reduzir incertezas, portanto, uma vez que a informação e o conhecimento passam a ser compreendidos como recursos estratégicos, e que possibilitam vantagem competitiva, a organização precisa gerenciá-los da mesma forma que gerencia os recursos humanos e materiais (CIANCONI, 1999, p.33).

A informação é insumo para extrair e construir conhecimento, sendo também um ato de instrução, indagação, investigação, notícia, ou seja, é a matéria prima do processo de IC. Para as autoras Gomes e Braga (2001, p.25):

A informação é mola propulsora do conhecimento, ela se constitui de dados organizados de modo significativo agregando ao conhecimento de especialistas, sendo um subsídio útil à tomada de decisão.

A informação pode se expandir, ser completada, substituída, transportada, difusa e compartilhada. Ela pode ser considerada um produto ou mercadoria, porquanto ela impulsiona o crescimento da humanidade e o mercado está exigindo, cada vez mais, que as organizações sejam capazes de produzir bens e serviços baseados em informação (TARAPANOFF, 2000, p.92).

No ambiente organizacional, Davenport e Prusak (1998, p.12) compreendem a informação sob a ótica da “Ecologia da Informação”, ou seja,

[...] o ambiente de informação em sua totalidade, levando em conta os valores e crenças empresariais sobre informação; como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela; as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações; e quais sistemas de informações já estão instalados apropriadamente.

Para Buckland (1991, p.351-352 tradução nossa) a informação pode ser vista sob três aspectos: informação como processo; informação como conhecimento; e informação como coisa.

A **informação como processo** se constitui naquela que alimenta o processo cognitivo, isto é, alimenta o conhecimento existente de um indivíduo de forma que o conhecimento acumulado seja modificado. A **informação como conhecimento** se constitui no conhecimento de mundo que o indivíduo possui, adquirido ao longo do tempo, por meio das experiências vivenciadas. A **informação como coisa** é a informação propriamente dita, ou seja, é aquilo que descreve e nomeia objetos, ou seja, é aquela que está sistematizada, documentada, é explícita e tangível (BUCKLAND, 1991, p.353 tradução nossa).

Pode-se afirmar que inovar é buscar o novo e a informação é subsídio para isso, pois é notória sua importância para essa atividade. Diferentes autores consideram-na como ferramenta e/ou insumo que permeia as ações da organização, permitindo a previsão de tendências e se constituindo em suporte essencial para a tomada de decisão.

Para Valentim (1994, p.5-6) ela pode ser classificada em estruturadas, estruturáveis e não estruturadas conforme apresentada a seguir:

- **Estruturadas** – informações que já sofreram algum tipo de organização e tratamento, constituindo-se em bancos e bases de dados internos e externos à organização, passíveis de acesso;
- **Estruturáveis** – informações disponíveis internamente à organização, mas os dados e as fontes dos dados não estão organizados e tratados para serem acessados de forma lógica;
- **Não Estruturadas** – informações disponíveis externamente à organização, mas que não estão organizadas e tratadas, portanto de difícil acesso e recuperação.

A informação não é transferida, mas sim apropriada por um determinado indivíduo, pois cada informação só existe e só se constitui em uma informação para a pessoa que a está usando, no momento dessa mediação/relação.

Para McGarry (1999, p.4) a informação pode ser considerada como um sinônimo do termo fato; liberdade de escolha; um esforço que já se conhece; aquilo que é permutado com o mundo exterior e não apenas recebido passivamente dele.

Pode-se afirmar que diferentes autores defendem diferentes significados para o termo informação, ou seja, ela não apresenta consenso quanto ao seu significado, visto que é definida de acordo com a finalidade e contexto.

Para Morin (1999, p.68)

Aprender não é somente adquirir um savoir-faire, mas também saber como fazer para adquirir saber; pode ser a aquisição de informações; pode ser a descoberta de qualidades ou propriedades inerentes a coisas ou seres; pode ser a descoberta de uma relação entre dois acontecimentos, ou ainda, a descoberta da ausência de ligação entre eles.

Nessa perspectiva de Morin, pode-se inferir que a informação é entendida como um processo que modifica estruturas, que pode ser assimilada e internalizada e é imprescindível para o desenvolvimento das organizações, pois o indivíduo precisa ter consciência sobre o que sabe.

Queyras e Quoniam (2006, p.75) explicam que “[...] na era da informação o desafio não se resume a questão da armazenagem da informação, mas se estende ao fluxo de informações destinados aos tomadores de decisão”.

A informação é complexa e no ambiente organizacional pode ter várias aplicabilidades e denominações como apresenta a autora Valentim (2006, p.13): informação estratégica; informação voltada ao negócio; informação financeira;

informação comercial; informação sobre gestão, informação tecnológica; informação geral que podem estar apresentadas de forma estruturada, estruturáveis ou não estruturadas, mas que fazem parte do processo e contribuem para o desenvolvimento das organizações, desde que geridas de forma eficiente.

Setzer (1999) acredita que o conhecimento é uma abstração interior, pessoal de alguma coisa que foi experimentada por alguém, ele relaciona-se com alguma coisa existente no “mundo real” do qual temos uma experiência direta.

Segundo Valentim (2002a, p.1), o processo de IC é fundamental para o aumento da produtividade e qualidade da organização, visto que

[...] estabelecer fluxos formais e informais, bem como mapear e reconhecer dados, informação e conhecimento estruturados, estruturáveis e não estruturados para o negócio também são ações que contribuem para o desenvolvimento da inteligência competitiva organizacional.

A IC é um modelo que visa trabalhar com informação formal e informal e quanto mais bem gerenciada, organizada e disseminada a informação em uma organização, mais rapidamente ela poderá mudar, estrategicamente e produzir produtos competitivos. Portanto, estratégias informacionais pró-ativas são fundamentais para os ambientes organizacionais. Destaca-se que quando as informações são estruturadas em ambiente *on-line*, subsidiam o processo decisório com eficiência.

Para Besson e Possin (1996, p.35) “a informação é a razão de ser e o campo de atividade da inteligência [...] a informação, seja qual for a sua natureza, divide-se em quatro elementos exclusivos de quaisquer outros, sendo aberta, ou fechada, e oral, ou escrita” (BESSON; POSSIN, 1996, p.37).

A informação hoje deve ser compreendida como um objeto de preocupação para o setor empresarial e a informação e o conhecimento podem ser considerados um capital simbólico, pois o conhecimento será sempre tácito, mas uma vez que o sujeito o explicita, mesmo que parcialmente, o conhecimento se transforma em informação.



## 2.2 Gestão da Informação em Organizações

As incertezas e as instabilidades oriundas da competitividade que ocorre no cenário atual fazem com que, cada vez mais, as organizações busquem informações sobre o ambiente organizacional, visando fomentar a eficácia das decisões. Realizar a GI efetivamente passou a ser uma atividade essencial à sobrevivência do setor industrial, à medida que estes percebem sua importância como diferencial estratégico, pois as organizações que melhor gerenciarem suas informações tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo terão mais possibilidades de identificar as oportunidades e as ameaças do mercado.

Atualmente, nenhuma empresa consegue atuar sem informação de diferentes tipos e naturezas, influência da revolução informacional, cujas características marcantes são a velocidade e a competitividade. Nesse sentido, obter informação confiável, no momento certo e com valor agregado é essencial para o estabelecimento de ações estratégicas organizacionais. Dessa forma, esse contexto depende de recursos informacionais distintos, assim como de recursos materiais e humanos e, portanto, necessitam ser gerenciadas eficientemente para auxiliar as organizações na melhoria da qualidade e produtividade. Por essas razões, a informação deve ser trabalhada nessa ótica e ser construída e reconstruída a todo instante tendo como base o conhecimento técnico, científico, estratégico e organizacional.

Davenport e Prusak (1998, p.12) afirmam que o ambiente de informação em sua totalidade leva em conta os valores e as crenças empresariais sobre a informação. Neste sentido, a maneira como as pessoas realmente produzem e usam a informação e o que fazem dela, as distintas problemáticas que podem interferir na interação informacional existem e estão instaladas no cotidiano organizacional, visto que a gestão é sempre uma atividade que envolve planejamento, direção, coordenação e controle. Ou seja, a gestão estabelece princípios, políticas, planos, funções e atividades visando à eficiência para atingir os objetivos organizacionais.

O mercado atual exige que as organizações se transformem de tal maneira, que elas possam ser capazes de produzir bens e serviços para atender a necessidade dos clientes internos e externos. Portanto, a GI eficiente deve estar apta a atender os diversos níveis hierárquicos organizacionais, ou seja, operacional,

tático e estratégico contemplando diferentes níveis de acesso e se fundamentando na utilização de modelos, métodos e técnicas para desenvolver e processar informações que tenham relevância para a organização.

Entende-se a GI como:

[...] um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenamento e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo (VALENTIM, 2004, p.1).

Identifica-se que o principal objetivo da GI é potencializar os recursos informacionais existentes em uma determinada organização, de forma a apoiar e subsidiar as atividades desenvolvidas no dia-a-dia, apoiar o processo decisório, bem como ampliar a capacidade e aprendizagem organizacional, de forma que a organização se adapte as mudanças que ocorrem no ambiente (TARAPANOFF, 2001, p.44).

No cenário globalizado a agilidade quanto ao acesso, recuperação, tratamento e disseminação da informação potencializam as ações da empresa frente aos clientes e concorrentes, tornando a informação um diferencial competitivo importante. Contudo algumas organizações, ainda, desconhecem suas próprias necessidades informacionais.

A GI apóia-se nos fluxos formais (conhecimento explícito), e trabalha no âmbito das informações registradas, constituindo-se em ativos informacionais tangíveis que são utilizados na maioria das organizações, pois tendem a se preocupar com as informações geradas, recebidas e utilizadas para as atividades do negócio da organização (VALENTIM, 2004, p.1).

Para que a GI seja eficaz é preciso desenvolver algumas atividades básicas como, por exemplo, a identificação das necessidades informacionais. Para isso é necessário realizar o mapeamento e reconhecimento dos fluxos formais de informação, bem como o desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva em relação à informação, proporcionando a comunicação informacional eficiente através do uso das TICs, com o objetivo de prospectar e monitorar a informação através da coleta, filtragem e tratamento (análise, interpretação, agregação de valor), a fim de comunicá-la eficientemente através da mediação e disseminação, para que com isso

seja possível elaborar produtos e serviços informacionais e retroalimentar o ciclo informacional (VALENTIM, 2004, p.2).

Gerir informação é decidir o que fazer com base em informação e decidir o que fazer sobre a informação. É ter a capacidade de selecionar entre as informações disponíveis aquela que é relevante para uma determinada decisão, é perceber qual a decisão que interessa para empresa (BRAGA, 2000, p.2-3).

O processo de GI possui uma seqüência de tarefas conforme segue:

[...] identificação de necessidades e requisitos de informações, coleta/entrada de informação, classificação e armazenamento da informação, tratamento e apresentação da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, análise e uso da informação (BEUREN, 2007, p.68).

Sendo assim, ela muitas vezes se traduz no conhecimento das pessoas, no que tange às diversas formas alternativas do uso da informação estratégica para desenvolverem suas atividades. A importância da informação no ambiente competitivo com o qual as empresas se deparam, requer novas formas de gestão organizacional.

Davenport e Prusak (1998, p.173) definem a GI como

[...] um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento [...] identificar todos os passos de um processo informacional – todas as fontes envolvidas, todas as pessoas que afetam cada passo, todos os problemas que surgem – pode indicar o caminho para mudanças que realmente fazem diferença.

A gestão estratégica da informação não é algo que possui linearidade. Esta gestão pode ser definida como um processo que exige necessariamente a cooperação dos vários setores da organização, pois o ambiente informacional de qualquer organização sofre alterações promovidas pelo ambiente do negócio tanto internamente quanto externamente, pela instabilidade do mercado, pela acirrada competitividade entre os concorrentes. Isso exige conhecimento de seus gestores no intuito de perceberem a natureza e intensidade dos fatos que impactam a organização, de forma que possa se realizar o realinhamento organizacional frente a um novo contexto (CÂNDIDO; VALENTIM; CONTANI, 2005, p.3).

A GI é um processo gerencial, visto que

[...] obter informações é realmente uma atividade ininterrupta, não algo que possa ser finalizado [...] Portanto, o processo mais eficaz é aquele que incorpora um sistema de aquisição contínua. Esse passo consiste em várias atividades – exploração do ambiente

informacional; classificação da informação em uma estrutura pertinente; formatação e estruturação das informações [...] (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.181).

O gerenciamento da informação só é eficiente na medida em que a informação é utilizada. Sendo assim, o uso é a etapa final da GI, contudo, destaca-se que a informação é cíclica e reutilizável e, por isso, o ambiente informacional é afetado constantemente.

No Século XXI as organizações têm na informação e no conhecimento subsídio para auxiliar a tomada de decisão, e as transformações em decorrência da globalização são visíveis. Assim cabe às organizações serem pró-ativas para lidar com clientes, concorrentes e fornecedores visando obter diferencial competitivo para sua atuação.

Na década de 80 nos Estados Unidos surge o conceito de gerenciamento de recursos informacionais (GRI). O GRI aparece em decorrência de uma maior conscientização da necessidade de mais bem gerenciar as informações, aliada ao avanço das tecnologias de informação e comunicação e da necessidade dos recursos humanos saberem atuar nesse novo contexto. Assim, o

[...] gerenciamento de informação nos processos organizacionais deve permear toda cadeia de valores do ciclo da informação que se constitui em: análise e uso, geração, seleção, coleta, categorização, organização, processamento, e disseminação da informação (CIANCONI, 1999, p.34).

Quanto mais bem gerenciada, organizada e tratada a informação nos ambientes organizacionais, mais rapidamente a organização poderá tornar-se competitiva e os produtos, serviços etc. posicionarão mais estrategicamente no mercado em que atua. Considera-se, portanto, que seja considerada uma riqueza organizacional, isto é, quem detém a informação, sabe agregar valor e disseminá-la de forma eficaz, tem de certa forma o poder. Por isso mesmo, é importante que nos ambientes organizacionais haja um gerenciamento eficaz, visando evitar que apenas alguns detenham a informação para o desenvolvimento das atividades, visto que quanto mais intenso o fluxo de informação maior a competência, competitividade e potencial estratégico organizacional.

A GI é fundamental para que as organizações tornem-se competitivas, bem como para que haja maior sinergia entre os diversos setores, pois tanto o excesso quanto a falta de informação ou mesmo o uso inadequado da informação pode prejudicar o potencial competitivo da organização, ou seja, a informação deve ser

utilizada de forma integrada potencializando a tomada de decisão, assegurando a sobrevivência, crescimento, evolução da organização no setor/segmento em que atua e almeja alcançar (CÂNDIDO; VALENTIM; CONTANI, 2005, p.1-2).

Nessa perspectiva, possuir informação sobre o ambiente organizacional, seja interno ou externo, se constitui na base para o desenvolvimento estratégico organizacional, ou seja, é insumo para o desenvolvimento da competitividade organizacional. Ressalta-se que a quantidade de informações produzidas organizacionalmente em âmbito formal e informal, torna o processo de GI fundamental na organização, devendo ser eficiente, visto que dinamiza o processo decisório organizacional.

Pereira (2003, p.311) afirma que os

[...] gestores de informação tem de estar constantemente atentos a utilização de métodos, metodologias, técnicas e ferramentas modernas, para gerenciar suas atividades, tendo como objetivo facilitar a geração de informação oportunas para a tomada de decisão.

Portanto, o bom gerenciamento e o uso de métodos e técnicas atualizados devem ser uma constante, visto que o ambiente organizacional sofre e influencia as mudanças no ambiente. As organizações vivenciam constantes mudanças, às vezes profundas, por isso, gerenciar informação é essencial para qualquer tipo de organização. A gestão visa entre outras coisas detectar oportunidades e reconhecer ameaças e, assim, preparar a organização para as turbulências que virão ajustando-a para o mercado. Complementando esse entendimento, Beuren afirma que

[...] os gestores precisam conhecer profundamente a organização que está sob sua responsabilidade, bem como o ambiente competitivo, a fim de avaliar o impacto da turbulência e desenvolver o cenário para uma solução eficaz. Assim fica nítida a importância da informação, pois é por meio dela que se consegue identificar tanto as oportunidades quanto as ameaças (BEUREN, 2007, p.13).

No processo de GI é fundamental que a informação seja oferecida no momento certo e de forma estratégica, pois influenciará a decisão a ser tomada, visto que o tripé que sustenta a produção de informação no ambiente organizacional é composto pela decisão, mensuração e informação (BEUREN, 2007, p.13).

Atualmente, muitas organizações desejam melhorar o nível de informação nos diversos setores, sendo assim o fornecimento de informações no processo de GI é uma preocupação constante dos profissionais responsáveis por essa atividade. Ressalta-se que não há simplicidade na atividade de GI, visto que há uma

diversidade imensa de informações que podem subsidiar o gestor a definir, avaliar e executar uma determinada estratégia que viabilize o sucesso organizacional (BEUREN, 2007, p.14). Nesse sentido, a prospecção e a filtragem do que é relevante é uma atividade base da GI.

A globalização da economia tem acirrado a relação entre as organizações. Assim a competitividade é uma realidade, conseqüentemente mudanças significativas ocorrem constantemente, isto é, desde mudanças quanto ao modelo de gestão organizacional até mudanças que afetam o desenvolvimento tecnológico, cuja ênfase na qualidade dos processos e produtos, visa a conquistar a satisfação do cliente frente à concorrência (BEUREN, 2007, p.14-15).

A valorização da informação como recurso econômico para a sobrevivência das organizações é fundamental, uma vez que a informação gerada internamente propicia o suporte informativo adequado às diferentes atividades exercidas em seu âmbito. O princípio de valor reside no fato de que a GI competente aumenta o número de decisões mais assertivas, ou seja, podem fortalecer ou não a competitividade empresarial.

A GI explora a interface da informação com a estratégia empresarial, ou seja, a elaboração, execução e avaliação de desempenho. Nesse sentido, se constitui em alicerce para os modelos de decisão, para a elaboração de indicadores de avaliação, mensuração de resultados, bem como para diferentes possibilidades de análise de impacto (BEUREN, 2007, p.15-18).

Conforme mencionado anteriormente, o processo de GI fornece informações básicas para a tomada de decisão, e quanto maior for a relação entre as informações fornecidas e as necessidades informacionais das pessoas, melhor auxílio oferecerá ao processo decisório, pois se considera que o processo decisório e os fluxos de informação são essenciais e inseparáveis (BEUREN, 2007, p.27-29).

A informação tem a capacidade de reduzir a incerteza organizacional, conseqüentemente ajuda o gestor a tomar decisões mais acertadas, e seu valor resulta do comportamento da decisão. Desempenha um papel essencial e se constitui em elo para o funcionamento do todo organizacional, ou seja, possuir informações compatíveis com as exigências do ambiente competitivo, certamente, propiciará uma condição diferenciada para a organização, assegurando sua continuidade/manutenção no mercado.

Pode-se afirmar que o processo de GI possui três etapas distintas: planejamento, execução e controle, de forma que as informações são concebidas e comunicadas com base nos princípios, procedimentos e orientações estabelecidos no modelo de gestão da empresa (BEUREN, 2007, p.39).

Uma vez que a empresa reconhece o papel positivo que a informação pode representar, cabe a ela refletir sobre questões primordiais relativas a criação de processos eficazes de gestão da informação [...] A gestão de um sistema de informação, como um processo interfuncional vital na organização, pode contribuir para melhorar a utilidade desse recurso [...] o gerenciamento da informação é, atualmente, tanto do ponto de vista acadêmico como de suas aplicações no mundo dos negócios, um assunto de maior relevância. Dentro do contexto econômico, essa função é considerada como uma das responsáveis pelo sucesso das organizações, seja em nível de sobrevivência ou no estabelecimento de maior competitividade (BEUREN, 2007, p.59-64).

A informação nunca foi tão importante para a economia de um país, porquanto ela pode ser considerada um dos pilares da estratégia organizacional, cujo objetivo principal é convertê-la em valor para a organização. Uma vez que os processos organizacionais dependem fortemente do conhecimento gerado pelos colaboradores que nela atuam e, principalmente, se considerar que as organizações na sua maioria, não possuem informações consistentes para subsidiar suas decisões estratégicas, conforme explica Beuren (2007, p.65) “saber informar os resultados de ações relevantes, é condição vital num cenário onde a empresa busca uma vantagem competitiva”.

A informação é recurso estratégico para auxiliar a tomada de decisão e o gerenciamento da informação proporciona aos gestores planejar-se estrategicamente, isto é, conhecer sua missão, ter uma visão do ambiente no qual estão inseridos, criar habilidades para agregar valor às informações a fim de transformá-las em conhecimentos necessários, apoiando assim as decisões estratégicas da organização.

É notório que no contexto atual as informações compõem um dos mais valiosos ativos para as empresas, pois elas alimentam o processo de tomada de decisão através da redução da incerteza, que por sua vez é derivada do uso da informação, ou seja, gerenciar informação implica em verificar as necessidades informacionais e desenvolver as etapas básicas de gestão: coleta, armazenamento, distribuição e uso da informação.

## 2.3 Sistemas de Informação

Os sistemas de informação (SI) têm como objetivo armazenar, processar e distribuir informações úteis à organização, uma vez que a explosão do volume de informação e a necessidade de acessá-la rapidamente melhorando o processo de gestão e decisão são fundamentais.

Para McGee e Prusak (1994, p.5) a “[...] criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização da informação são processos essenciais”, ou seja, a informação é suporte fundamental para o desenvolvimento de produtos e processos, visto que apóia a construção de conhecimento para a tomada de decisão nas organizações dispostas a transformar informação em oportunidades e negócios.

Laudon e Laudon (1999, p.4) explicam que os SI se constituem em

[...] um conjunto de componentes inter-relacionados, trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório de empresas e outras organizações [...].

Dessa forma, estes sistemas facilitam o processo de GI que é formal, uma vez que os procedimentos são automatizados e, portanto, requer que os dados e informações sejam formalizados, fator que permite facilmente a apropriação da informação.

Os mesmos autores complementam e afirmam que os SI precisam estar estruturados de forma que possuam:

- Saídas: quais informações serão produzidas pelo sistema, como relatórios e apresentações *on-line*;
- Entradas: como os dados serão inseridos no sistema, para criar a saída desejada;
- Processamento: quais atividades serão necessárias para que os dados de entrada sejam transformados em dados de saída, isto é, quais as manipulações serão necessárias para o que foi inserido na entrada tenha a saída desejada;
- Banco de Dados: método que organizará e armazenará as informações no sistema, considerando quais os dados serão armazenados, quando e como atualizá-los, como será o relacionamento entre eles, e como serão organizados;
- Procedimentos: as atividades que serão executadas pelos usuários finais, assim como pela equipe de operação de sistemas, na sua utilização;



- Controles: definição dos processos, tanto manuais, como automatizados, e os procedimentos que assegurem que o sistema seja seguro e tenha o desempenho requerido (LAUDON; LAUDON, 1999, p.4).

Tarapanoff e Ferreira (2006, p.24) afirmam que os sistemas de informação são utilizados com a intenção de gerar competitividade para a organização, atendendo a novas necessidades de monitoramento da concorrência.

Valentim (2002a) explica que o sistema de gestão tem foco no negócio da organização e tem como princípios básicos, as seguintes atividades:

- Prospecção, seleção e obtenção da informação;
- Mapeamento, reconhecimento dos fluxos formais de informação;
- Tratamento, análise e armazenamento da informação utilizando tecnologias de informação;
- Disseminação e mediação da informação ao público interessado
- Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação

Dessa forma, ressalta-se que os sistemas de gestão trabalham essencialmente com os fluxos formais de informação.

## **2.4 Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)**

A sociedade atual denominada de Sociedade da Informação sofre influência recorrentemente das TICs. Os impactos causados por elas são sentidos nos diversos ambientes em que os indivíduos transitam, ou seja, no trabalho, em casa e nas redes sociais que participam/vivenciam.

As TICs são usadas em diversos segmentos buscando melhorar o acesso à informação e ao conhecimento, uma vez que possibilitam o tratamento dos dados e informações com eficiência e eficácia. Também possibilitam maior agilidade ao ciclo informacional, uma vez que propiciam velocidade e rapidez, bem como permitem o manuseio de grandes volumes de dados e informação.

A Sociedade da Informação é baseada no uso de TICs, nessa perspectiva a informação torna-se um elemento essencial. O processo de IC tem como suporte importante o uso das TICs, devido a grande quantidade de informação, bem como

devido a velocidade e condições de acesso para a realização de compartilhamento, troca e interações no processo decisório.

As TICs têm grande importância no que tange a dinamização dos processos organizacionais, visto que propiciam a geração e o uso da informação de forma mais eficiente, a redução de custos e o alinhamento dos negócios.

No âmbito do processo de IC as informações são oriundas dos ambientes internos e externos a organização e, nesse contexto, as TICs estão envolvidas, auxiliando para a obtenção de um processo dinâmico. Essas tecnologias possuem um ciclo que abrange desde a implantação até a desatualização, exigindo atualização constante. Elas podem ser consideradas ferramentas que auxiliam o ser humano, uma vez que a tecnologia propicia a gestão eficiente de dados, informação e conhecimento, de forma a permitir a redução de custos organizacionais.

Diante de tais premissas, apresentar-se-á a evolução histórica das TICs seus desdobramentos e impactos políticos, econômicos e sociais, com ênfase ao contexto organizacional suas aplicabilidades e integralizações, bem como as implicações positivas e negativas relacionadas a elas.

#### ***2.4.1 Evolução histórica das TICs***

Uma sociedade em rede, interligada por meios capazes de romper fronteiras, limites geográficos, espaço e tempo e, assim, instaurar uma nova ordem mundial, cuja posse da informação impera como elemento diferencial e formador de poder. A comunicação por sua vez, perpassa toda essa realidade e aumenta a complexidade. Destaca-se que os elementos que fazem parte do processo de comunicação trabalham com todas as sensações/percepções, tornando o processo ainda mais dinâmico.

Castells apresenta que “entre as tecnologias de informação, incluo, como todos, o conjunto convergente de tecnologias em microeletrônica, computação (software e hardware), telecomunicações/rádiodifusão, e optoeletrônica” (1999, p.49). Assim, pode-se entender o termo ‘tecnologia’ como um mecanismo que permite tornar real, concreto e operacional conceitos que antes eram restritos ao campo das

idéias. É a introdução da técnica, no pensar e no fazer do ser humano, com vistas a favorecer o desenvolvimento das sociedades ao longo da história da humanidade.

A chamada Sociedade da Informação traz consigo todos os elementos mencionados acima e uma nova revolução para a sociedade, sendo que

[...] diferentemente de qualquer outra revolução, o *cerne* da transformação que estamos vivendo na revolução atual refere-se às *tecnologias da informação, processamento e comunicação* [...] A tecnologia da informação é para esta revolução o que as novas fontes de energia foram para as Revoluções Industriais sucessivas [...] (CASTELLS, 1999, p.50).

As tecnologias, portanto, apóiam o desenvolvimento da Sociedade da Informação, que é caracterizada não só pelo avanço tecnológico, mas também pelo crescimento constante do volume informacional, do aumento da complexidade das questões sociais, políticas e econômicas e do dinamismo do processo comunicacional.

Ao se focar o ser humano, percebe-se que os primeiros grunhidos ou sons foram sendo modificados e aperfeiçoados, à medida que o processo evolutivo das espécies acontecia. Foram os primeiros passos rumo a tornar real o processo de comunicação, e que aos poucos incorporou aspectos gráficos, tais como as pictografias. Partindo de uma concepção ampla acerca do termo tecnologia é possível compreender que, até mesmo, as pictografias podem ser consideradas como avanços tecnológicos.

Por tratar-se de um processo evolutivo e em constante crescimento e complexificação, o homem experimenta o contato com a palavra escrita, que em suas formas rudimentares era formada por sinais, imagens que muitas vezes dificultavam a compreensão, mas que foram se aperfeiçoando como o “alfabeto fonético uma tecnologia única (*e que*) podia ser apreendido em poucas horas” (MCLUHAN, 1979, p.102). A informação registrada nos manuscritos possibilita que se atinja um número maior de indivíduos, mas que ainda figuram nas classes mais favorecidas, contudo, há um início de descentralização do controle informacional.

A introdução da escrita permitiu o estabelecimento de elos comunicacionais mais flexíveis, pois introduziu as primeiras quebras de distância e temporalidade, era possível ter acesso a manuscritos produzidos em regiões distintas, em épocas diferenciadas, respeitando-se os limites de circulação informacional da época, mas o movimento de circulação passa a existir.

Com a revolução da tipografia, a impressão e divulgação dos materiais escritos atingem proporções maiores, alcançando assim as diversas camadas sociais, já que “a impressão por meio dos tipos móveis foi a primeira mecanização de um artesanato complexo, tornando-se arquiteto de todas as mecanizações subseqüentes” (MCLUHAN, 1979, p.195).

A aparição dos processos mecanizados transformou profundamente a sociedade da época, rompendo com a estrutura que prevalecia até então, pois “encarada simplesmente como um armazenamento da informação, ou como meio de rápida recuperação do conhecimento, a tipografia acabou com o paroquialismo e com o tribalismo [...]” (MCLUHAN, 1979, p.195). A divulgação e produção das informações deu lugar a um modelo de maior amplitude, que não permitia a manutenção de atitudes conservadoras, no que tange a manter a informação refém de um determinado contexto ou o enfoque informacional restrito a uma única temática. Sobre essas mudanças, McLuhan (1979, p.196) afirma:

Como qualquer outra extensão do homem, a tipografia provocou conseqüências psíquicas e sociais que logo alteraram os limites e padrões de cultura. Fundindo – ou confundindo, como diriam alguns – os mundos clássicos e medieval, o livro impresso criou um terceiro mundo, o moderno [...].

A sociedade moderna traz consigo conquistas significativas. Ao se focar o desenvolvimento da imprensa, não se pode desconsiderar a expansão do setor elétrico cujo suporte foi imprescindível para a consolidação da primeira.

Atualmente, após mais de um século de tecnologia elétrica, projetou-se o próprio sistema nervoso central numa teia global, abolindo-se tempo e espaço (pelo menos naquilo que concerne ao Planeta Terra), aproximando-se rapidamente da fase final das extensões do homem: a simulação tecnológica da consciência, pela qual o processo criativo do conhecimento se estenderá coletiva e corporativamente a toda a sociedade humana, tal como já se fez com os sentidos e os nervos através dos diversos meios e veículos (MCLUHAN, 1979, p.17).

De um lado, há a circulação em larga escala de materiais escritos, há a difusão de métodos educativos para capacitar o homem para o manuseio e leitura desses materiais e, paralelamente, há toda uma rede comunicacional composta pelos meios escrito, oral e imagético. A televisão, o rádio, os sistemas de telefonia, os correios, adentram a realidade do mundo moderno ampliando as possibilidades de contato entre os indivíduos. O homem moderno recupera conteúdos informacionais com mais facilidade, se comunica com maior agilidade, pois o

ambiente no qual está inserido permite uma maior troca de informações. Nesse momento as fronteiras do tempo e da distância, tornam-se ainda menores.

A comunicação serve para promover o progresso. Com o desenvolvimento prodigioso das tecnologias eletrônicas e informáticas, a “comunicação” tornou-se, nos anos 80, “o” progresso, e o avanço dos circuitos técnicos da “sociedade da informação”, a bitola do crescimento e da democracia (MATTELART, 2000, p. 11).

O indivíduo experimenta ao longo dos tempos, a mudança no seu papel social. Antes atuava passivamente, era receptor e gerador tímido de informações e conhecimento, mas com o desenrolar da história o homem transforma-se em agente, sendo produtor informacional, receptor e gerador de conhecimento, mesmo em um contexto contemporâneo, em que as tecnologias de comunicação de massa atuam de forma expressiva, com vistas a homogeneizar a forma de pensar da sociedade.

O que caracteriza a atual revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a aplicação desses conhecimentos e dessa informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e seu uso (CASTELLS, 1999, p.50-51).

Os formatos se fundem, conteúdos antes restritos ao universo do livro migraram para os computadores, máquinas de processamento rápido, capazes de reproduzir conteúdos de texto, som e imagem, em um único ambiente. Ao alcance da mão. Além disso, a atuação pode ser local, ou seja, o homem utiliza o computador doméstico, mas a partir dele e das tecnologias de comunicação adentra na globalidade do mundo, por meio da rede Internet.

Em seus primórdios, a Internet foi concebida nos Estados Unidos para atender exclusivamente às comunidades militar e acadêmica (notadamente a comunidade militar cujo complexo industrial é o maior do planeta). Apenas décadas depois é que Internet passou a ser explorada com fins comerciais e tornou-se instrumento de consumo tipicamente americano que então se espalharia pelo mundo. Nasce nos anos 60, portanto no auge da Guerra Fria, os primeiros esforços de expansão da Internet, inicialmente criada por motivações estratégicas e ideológicas. Somente a partir de meados dos anos 80 e, depois, durante os anos 90, é que a ampliação da Internet atendeu aos interesses comerciais e voltado para a acumulação de capital, como em tantas outras vezes ocorreu na história do capitalismo, as "novas" tecnologias foram influenciadoras (MATTOS, 2006).

Como a base do capitalismo reside no princípio de trocas de mercadorias, o mesmo conceito é estendido para a Internet. Nela a troca acontece entre o indivíduo e a rede em si, a partir da manipulação dos conteúdos ali dispostos, no formato de

hipertexto, e por meio do compartilhamento destes conteúdos com os outros, com os quais poderá comunicar-se, compartilhar arquivos de textos, imagens, sons etc. Esse emaranhado de elementos se convergem graças a infra-estrutura possibilitada pelas TICs, pois “As novas tecnologias de informação não são simplesmente ferramentas a serem aplicadas, mas processos a serem desenvolvidos. Usuários e criadores podem tornar-se a mesma coisa” (CASTELLS, 1999, p.51).

Tempo, distância? Criador, usuário. Conceitos que estão em constante discussão na Sociedade da Informação. Quais serão os caminhos trilhados a partir de um contexto em que as possibilidades emergem espontaneamente? Serão essas possibilidades disponíveis para uma minoria, em detrimento de toda uma estrutura social? Seria a informação uma moeda de troca, que apenas alguns teriam direito?

#### ***2.4.2 Impactos políticos, econômicos e sociais das tecnologias de informação e comunicação***

Na sociedade atual, segmentos sociais, como governo, setor produtivo, terceiro setor etc., perceberam suas rotinas alteradas a partir da nova ordem mundial. Mas que ordem é essa? Uma ordem capitalista regida por interesses específicos, que em geral, têm início no setor produtivo da sociedade, cuja necessidade de criação de novos produtos com vista ao estabelecimento de um mercado consumidor fez explodir o processo criativo em relação a produção de bens e serviços. Esse fenômeno influencia os demais setores, gerando assim, todo um processo de adaptação, diante de uma realidade que ainda está em processo de formação.

Um novo mundo está tomando forma neste fim de milênio. Originou-se mais ou menos no fim dos anos 60 e meados da década de 70 na coincidência histórica de três processos independentes: revolução da tecnologia da informação; crise econômica do capitalismo e do estatismo e a conseqüente reestruturação de ambos; e apogeu de movimentos sociais culturais, tais como, libertarismo, direitos humanos, feminismo e ambientalismo (CASTELLS, 2000, p.412).

O embate dos diversos atores sociais, descritos no trecho acima, produz uma sociedade caracterizada por contradições e por extremos, tais ambigüidades estão presentes em todos os segmentos. Modelos estatais contrastam quanto a

atuação, quanto a forma de governabilidade. Movimentos sociais buscam para si a denominação de minorias, em um meio cujas minorias ou atuam de modo a buscar mecanismos de superação social ou conformam-se com a situação posta. E a economia no dia-a-dia encontra novas formas de criação de demanda e necessidade, alimentando um mercado que tem sede por novidade e pelo efêmero.

A interação entre esses processos e as reações por ele desencadeadas fizeram surgir uma nova estrutura social dominante, a sociedade em rede; uma nova economia, a economia informacional/global; e uma nova cultura, a cultura da virtualidade real (CASTELLS, 2000, p.412).

O crescimento do capitalismo e sua evolução provocada pela Revolução Informacional influenciaram os diversos segmentos sociais? Certamente a raiz do processo são as demandas e necessidades do mercado. Tal necessidade pode ser observada em dois aspectos: primeiramente na busca por assegurar a hegemonia de alguns países nas questões referentes a segurança nacional, porquanto a indústria bélica destaca-se como uma das principais fontes de financiamento tecnológico. Em um segundo momento, visa ao desenvolvimento de produtos e serviços capazes de atender e criar necessidades de consumo, ou seja, o setor produtivo em geral.

No âmbito do setor governamental, tem-se uma situação um tanto quanto distinta. Com a implantação de um modelo econômico globalizado, capitalista e competitivo, as práticas e costumes governamentais passam por um longo processo de reestruturação. Como governar e agir localmente se fatores externos e alheios a vontade particular, atingem de forma significativa a política local em qualquer esfera de comando. Refletindo sobre tais questões, Castells (2000, p.423), informa que:

Como a democracia representativa concretiza-se na noção de um órgão soberano, a indefinição de fronteiras de soberania leva a incertezas no processo de delegação da vontade popular. A globalização do capital, a “multilaterização” das instituições do poder e a descentralização da autoridade para governos regionais e locais ocasionaram uma nova geometria do poder, talvez levando a um nova forma de Estado, o Estado em rede.

As fronteiras geográficas, a territorialidade, as leis internas que regiam o fazer e o ser dos indivíduos, pertencentes a uma nação, foram aos poucos sendo influenciados pela necessidade de expandir os negócios, com vistas a dar impulso na economia das nações e as negociações políticas, para a formação de blocos econômicos. Dessa maneira,

As relações de poder também estão sendo transformadas pelos processos sociais identificados e analisados neste livro. A principal mudança diz respeito à crise do Estado-nação como entidade soberana e a crise conexas da democracia política, como foi construída nos dois últimos séculos (CASTELLS, 2000, p.423).

Em contrapartida, Mattos (2006), alerta para a seguinte questão:

[...] o fascínio exercido pelas novas tecnologias não é característica apenas do atual momento histórico da chamada "Sociedade da Informação". Tal fascínio já existiu em diversas outras épocas. Ademais, podemos perceber que o discurso ufanista que interpreta a natureza das atuais sociedades da informação ocorre em simultâneo com a emergência da hegemonia do pensamento econômico de linhagem liberal/conservadora, que se instala nos principais países do mundo ocidental a partir dos anos 80.

Em suma, observa-se que as constantes alterações na estrutura das relações políticas, sociais e econômicas estão em processo de sedimentação. No momento atual, todas as questões apresentadas no contexto da Sociedade da Informação provocaram questionamentos e revisão das posturas dos diversos setores. Não se pode determinar qual é o nível exato de inclusão ou exclusão dos grupos sociais, o que existe de concreto é a certeza de que conceitos como competitividade e inovação precisam ser incorporadas ao agir e interagir dos grupos sociais como forma de sobrevivência, pessoal, social e econômica.

O desenvolvimento da economia por meio das TICs vem crescendo progressivamente. Segundo a OCDE (*apud* MATTOS, 2006, p.26) "A parcela de investimento em TICs, em todos os setores da economia, vem crescendo graças ao rápido declínio de preços e ao aumento da demanda de aplicativos para TICs [...]", no grupo dos países que compõem o G-7, mais a Austrália e a Finlândia. A OCDE afirma, também, que a participação dos investimentos em TICs no setor empresarial no início dos anos 80 chegou a um percentual entre 15% e 30%. Foi no setor de *hardware* que os investimentos cresceram mais significativamente.

No tocante aos aspectos que convergem para a economia e sua produtividade, destaca-se que

Se as TICs contribuem efetivamente para o redirecionamento de nossas economias para trajetórias elevadas de crescimento sustentável, não surpreende que desempenhem um papel importante na recente aceleração do crescimento da produtividade (OCDE, *apud* GORINI, 2008, p.33).



Tendo em vista a sociedade em que estamos inseridos é possível afirmar que as TICs contribuem para a aceleração da economia e o desenvolvimento dos países que as aderiram.

De acordo com Arantes (1994, p.10), um SI conta com os seguintes subsistemas:

1-Subsistema Institucional – Propicia os instrumentos que permitem converter motivos, necessidades, crenças e valores dos empreendedores em definições que caracterizam a razão de ser da empresa. 2-Subsistema Humano-Comportamental – Cria o ambiente e as oportunidades capazes de fazer com que as pessoas executem suas atividades em direção aos resultados empresariais e, ao mesmo tempo, estejam satisfazendo suas necessidades e motivações. 3-Subsistema Tecnológico – Fornece as metodologias e tecnologias que sustentam o efetivo gerenciamento empresarial. É aqui que se insere a proposta de desenvolver o módulo.

Sendo assim, as necessidades de informações ágeis e fidedignas para o planejamento estratégico das empresas, reforçaram a necessidade de sistemas que interajam com os vários processos existentes. Dessa forma, os sistemas de gestão da informação (SIGs) ou sistema integrado de gestão empresarial (SIGE), aliados à tecnologia da informática detêm a capacidade de assimilar e transformar dados em informação e, a partir do seu uso e internalização transformarem informação em conhecimento.

Apesar dos recursos e ferramentas extremamente sofisticados proporcionados pelas novas tecnologias, muitos processos organizacionais que visam introduzir as TICs nesses ambientes, continuam sendo mal sucedidos. Um importante fator causador desses fracassos é a dificuldade em lidar com o fator humano face às mudanças provocadas pelas tecnologias. Aspectos relevantes ligados à influência do comportamento humano no uso e aceitação das tecnologias devem ter uma atenção especial para que a introdução de novas TICs seja bem sucedida.

### ***2.4.3 Aspectos positivos e negativos em relação às TICs***

A sociedade atual está exposta constantemente aos impactos das tecnologias de informação e comunicação, e estes são sentidos nos diversos

ambientes em que os indivíduos transitam, ou seja, no trabalho, em casa e nas redes sociais que participam.

Os hábitos humanos são modificados de acordo com o ambiente ao qual se está exposto, haja vista a velocidade no que tange ao acesso e recuperação da informação, cuja dinâmica cria novas formas de interação, cria novos interesses e gera certa ansiedade, uma vez que o número de informações recuperadas é infinitamente superior ao que podemos assimilar, principalmente em relação à quantidade de “lixo” informacional existente, fato que prejudica a exploração por parte dos indivíduos, bem como prejudica o real benefício ao seu coletor/usuário.

Cianconi (1999) corrobora com a idéia apresentada anteriormente afirmando que “[...] apesar da superprodução de informações propiciada pela tecnologia, é escassa a informação relevante, correta, organizada de forma a se tornar útil [...]”, ou seja, a informação depende de um contexto social ou organizacional para ser considerada uma informação relevante –, “[...] o que leva a necessidade de efetuar cuidadoso projeto e planejamento da coleta e disseminação, voltada às reais necessidades dos usuários e clientes, não a partir do ponto de vista de quem desenvolve ou coleta as informações[...]”.

Nesse sentido, não se pode esquecer que o impacto que as tecnologias exercem sobre o homem, tem a ver com a forma pela qual os indivíduos se agrupam para satisfazer seus interesses, lembrando que essa dinâmica está em constante transformação e evolução.

Para Masuda (1982) as TICs operam como forças propulsoras que modelam as relações sociais, econômicas e políticas originando uma sociedade diferente, e esta diferenciação tem potencial para transformar e desenvolver a sociedade, porém tem também o potencial de excluí-la e marginalizá-la, pois como será abordado neste capítulo, os aspectos positivos e negativos das tecnologias de informação e comunicação seguem uma linha tênue, na qual:

Tais tecnologias, ao mesmo tempo em que moldam a sociedade, também são moldadas por ela. As tecnologias de informação e comunicação exercem influências profundas na vida cotidiana. Contudo elas não são autônomas e, portanto, não podem ser desvinculadas do contexto social em que foram produzidas (MORIGI; PAVAN, 2004, p.119).

Como um primeiro ponto positivo contrapondo a negatividade, pode-se apresentar a idéia da utilização do ciberespaço, que possibilita a comunicação e a

disseminação da informação de maneira instantânea versus o conflito das relações interpessoais, cujo contato passa a não ser mais pessoal, mas sim virtual. Assim, entrando no âmbito das extensões indefinidas de tempo e espaço, ou seja, a rapidez e interconectividade facilitam o acesso às informações mundiais em tempo “real”. Sendo assim, a agilidade na transmissão e obtenção de informações ocorre de forma acelerada rompendo a barreira de tempo e lugar, facilitando decisões empresariais, atualização constante e proporcionando uma visão globalizada.

No entanto, pode-se afirmar que esta avalanche informacional é desordenada, estimula o perfil individualista, autônomo, exclui o contato físico das relações interpessoais entre os indivíduos. As tecnologias de informação proporcionam a autonomia e interação do usuário com a informação, porém a falta de consistência das informações recuperadas, muitas vezes, é fator crucial para a qualidade do resultado que se espera. Garcia e Parra (2004, p.88) afirmam: “[...] sabido es, por la teoría de la información, que um exceso de información puede ser contrainformativo, puede provocar um choque que haja eliminar la posibilidad mesma de la información”.

As TICs permitem a manipulação de várias mídias como: texto, som, imagem, e sem dúvida isso possibilita maior rapidez no acesso e transferência da informação em escala mundial (MORIGI; PAVAN, 2004). Porém, um segundo contraponto a estas facilidades de recuperação, disseminação e uso de informação em diversos formatos, está relacionado aos direitos autorais, respeito ao que é domínio público e ao que é domínio privado, ou seja, é uma problemática que gera dilemas e barreiras à aceitação e uso das tecnologias de informação e comunicação. Além disso, há a necessidade de uma mudança cultural em relação a essa questão, pois exige ética e transparência na difusão e uso das TICs por parte dos indivíduos.

No contexto da Sociedade da Informação como abordam Garcia e Parra (2004, p.76-77):

Los factores tecnológicos determinados en innovación y velozmente cambiante, son los factores responsables de un nuevo posicionamiento en el binomio información/tiempo, que también afecta al almacenamiento y a la recuperación de la información.

Ou seja, fatores tecnológicos são determinados pela inovação e são mutáveis, criando um novo posicionamento entre informação e tempo, pois a informação útil tem um tempo de vida curto para ser ou se tornar estratégica, e está intimamente relacionada ao conhecimento, fomentando a inteligência para o

desenvolvimento humano. Há uma tendência no setor industrial de se focar apenas as tecnologias de informação, esquecendo-se de outras questões fundamentais como, por exemplo, a confiabilidade dos dados obtidos, a qualidade das informações para gerar conhecimento e potencializar a inteligência através dos sujeitos organizacionais.

Garcia e Parra (2004, p.80) afirmam que “[...] las nuevas tecnologías de la información tratan de familiarizarnos con el fetiche de la velocidad de la rapidez, de lo instantáneo incluso”.

As TICs provocaram mudanças visíveis ou até radicais nas formas e formatos do indivíduo se relacionar com a informação, bem como tem redefinido as formas de sociabilidade entre as pessoas, determinando assim alterações nos padrões de consumo, acumulação de capital financeiro, comunicação etc.. Por outro lado, estes sofreram influências não só dos fenômenos tecnológicos em si, mas também das mudanças sociais e econômicas, tendo imediatos e poderosos efeitos sociais, políticos e ideológicos. O progresso ou declínio não é aleatório, mas sim relacionado a inúmeros fatores da sociedade como cultura, renda insuficiente entre outros (MATTOS, 2006, p.23).

Sendo assim, as tecnologias geram importantes transformações no mundo do trabalho, nas empresas, nas relações sociais, no lazer e entretenimento, nas oportunidades profissionais. Porém é utópico afirmar que as TICs promoverão a homogeneização do mundo, visto que na sociedade capitalista as desigualdades são impostas ou aparecem como característica social resultante do próprio modelo social. A enorme discrepância entre o espaço rural e o urbano, baixos rendimentos e o subdesenvolvimento são fatores determinantes nesse contexto.

A questão que se coloca é: a informação é a diferença que faz a diferença no contexto atual? Torna-se crucial a partir do momento que a dimensão virtual começa a ser mais importante do que sua dimensão real e atual? (Santos, 2003, p.87-88). Barreto (2007) explica que o limite da tecnologia é quando a inovação criada por ela deixa de trabalhar em benefício do indivíduo, e se volta contra ele para lhe causar problemas. Porém pode-se ou deve-se condenar ou enaltecer as TICs isoladamente, visto que o homem é seu próprio criador e manipulador? Seria possível hoje a sociedade existir ou se desenvolver sem o uso de qual das tecnologias existentes? Seria aceito este posicionamento ou considerado arbitrário e anti-evolutivo?

O indivíduo quer sucesso, lucro, poder, vantagem, e será que existe problema em se querer isto? Qual a relação da sociedade atual com o real e o virtual?

No ambiente competitivo é fundamental a redução do tempo entre a produção e o uso da informação para geração de diferencial, nessa perspectiva as tecnologias de informação e comunicação atendem muito bem esta demanda.

Desigualdades e desafios são apresentados desde o início da civilização e para Nonaka e Takeuchi (1997) o desenvolvimento baseado nas tecnologias de informação e comunicação revela complexidades e condições cada vez mais rápidas para a captação e re-captação da informação.

Vale ressaltar que o fator cognitivo – capacidade de compreensão e análise da informação – dos usuários das TICs em se apropriar e agregar valor aos dados recebidos é fundamental para o uso eficiente das tecnologias.

O desenvolvimento tecnológico aplicado ao processo decisório da organização segue os mesmos pressupostos usados nos demais segmentos. A redução do tempo e distância gera lucro, proporciona a criação de produtos e serviços em sintonia com a necessidade e demanda dos indivíduos. Quanto mais recursos informacionais a organização possuir, e quão maior for a sua capacidade de gerir tais recursos com vistas a transformar a informação em conhecimento e ação, maior será a lucratividade e maior será o destaque social, porquanto o número de produtos e serviços gerados com qualidade será maior. Este é um fator essencial para a competitividade frente aos concorrentes, ou seja, a organização estará à frente no seu segmento, antecipando necessidades, ao invés de reagir a elas.

Aspectos positivos e negativos são inerentes a qualquer processo. Existem elementos relacionados à inovação tecnológica que permitem que todo o processo de comunicação e, até mesmo, de produção e disseminação informacional sejam aperfeiçoados e enriquecidos, através da fusão de conteúdos em diversos formatos, som, imagem e escrita, com versatilidade e dinamismo.

Aspectos negativos e positivos são inerentes ao uso das TICs, mas não há como negar que as tecnologias geram transformações e potencializam o crescimento da Sociedade da Informação, gerando o diferencial competitivo para as organizações.

## CAPÍTULO 3

### 3.1 Competitividade

Com a globalização dos mercados as organizações passaram a se preocupar com a competitividade acirrada, bem como com a melhoria da qualidade de seus produtos e serviços. Este contexto econômico nacional passou a expor as empresas brasileiras a concorrentes internacionais, impondo desafios constantes que as obrigam a buscar oportunidades e as forçam a se adaptar e a reagir rapidamente aos cenários atuais e a prospectar cenários futuros buscando melhoria contínua e diferencial competitivo para seus produtos e serviços.

Atualmente o modelo econômico de competitividade é real e tem causado significativas mudanças na estrutura das organizações, visando tomada de decisão rápida e eficaz. Nesse sentido, a informação e o conhecimento são insumos para desenvolver novos produtos e processos, potencializando o crescimento organizacional através do suporte a tomada de decisão, de forma a gerar vantagem competitiva. Esses aspectos contribuem para propiciar mais flexibilidade para a organização, bem como propiciar a ela aprender mais rápido, reagir às mudanças do mercado e ter a capacidade de inovar constantemente.

Reforçando a idéia apresentada acima, Gomes e Braga ressaltam que essa postura competitiva pode ser entendida como a capacidade que a organização tem de formular estratégias concorrenciais, para se estabelecer e ser reconhecida como competitiva e sustentável de forma a gerar valor através dos produtos e serviços que oferece (2004, p.18).

A competitividade é dinâmica, uma vez que conhecer o ambiente do negócio e adaptar-se às mudanças impõe à organização a necessidade de desenvolver atividades sistematizadas cujo valor organizacional é inestimável, visto que a competitividade está diretamente ligada à capacidade da empresa em atender continuamente aos desejos e expectativas dos clientes (BOOG, 1991, p.34). Assim superando e antecipando-se aos concorrentes diretos, bem como tendo a capacidade de inovar e integrar tudo que possui de melhor: conhecimento, técnica

etc., no intuito de satisfazer as necessidades do cliente e surpreendê-lo. Isto é, a competitividade organizacional é pré-requisito para o desenvolvimento organizacional nesse ambiente mutável e complexo, cuja competição reflete-se na busca de vantagem, visando estabelecer um diferencial competitivo no mercado.

As empresas devem basear suas estratégias na melhoria contínua e na inovação, pois competem globalmente (PORTER, 1991, p.44). Para inovar é necessário transpor a nostalgia, ou seja, inovar não significa descartar o passado, mas sim contribuir com o futuro. A inovação deve ser tratada como uma questão empresarial que propicia a obtenção de vantagem competitiva, pois cada vez mais está vinculada à competência que a empresa administra a si mesma e estabelece interligações e interdependências entre seus processos, o mercado e as demandas atuais e futuras.

A inovação pode ser considerada um elemento chave para a competitividade empresarial, seja por meio da agregação de valor aos produtos e serviços produzidos, seja com a melhoria no uso das tecnologias, seja no modo de produzi-los. Para Porter (1991, p.53-56), na maioria das vezes, as inovações são realizadas a partir de mudanças superficiais e não radicais.

É evidente que nos mercados internacionalizados as inovações proporcionam maior competitividade às organizações, quando antecipam as necessidades tanto internas quanto externas, e esta é a base do processo de IC que será abordado a seguir. O conceito de IC nos remete a condições duráveis de competitividade, pressupondo o desenvolvimento da capacidade de identificar oportunidades e ameaças (PORTER, 1991, p.57). Além disso, o conjunto dados, informação e conhecimento relacionado ao negócio organizacional, é fundamental para gerar diferencial competitivo, cujas atividades de prospecção, filtragem, agregação de valor e transferência de informação e conhecimento auxiliam a consolidar o produto/serviço aumentando a competitividade da organização.

O cenário mundial experimenta um acelerado processo de globalização da economia, da cultura etc. Atualmente, pode-se afirmar que uma organização é inteligente e bem informada, se as pessoas que nela atuam fazem parte das redes sociais, interligadas por meio das TICs, ou seja, a combinação correta de mentes muda com a rapidez que a organização passa do exame de antigos problemas para novos, exigindo novas competências.

Complementando esse entendimento pode-se afirmar que a competitividade de uma organização é a correta adequação das atividades do negócio com o próprio micro e macro ambiente.

A competitividade é a mola propulsora para o desenvolvimento das organizações, cujo papel da informação – considerada matéria prima para o desenvolvimento do negócio organizacional –, e das TICs são fundamentais para se estabelecer a comunicação ágil. O acesso a várias culturas e ambientes e o aumento da capacidade competitiva desafia a organização a lidar com as incertezas, turbulências e instabilidades do mundo em transformação, cujo diferencial é antecipar-se às mudanças, enxergar as oportunidades e as ameaças. Para isso, é essencial realizar o monitoramento dos fluxos internos e externos à organização interagindo com os atores desse processo (GOMES; BRAGA, 2004, p.18-19).

Para Fuld (2007, p.16) inteligência é usar a informação de forma eficiente, e tomar decisão visando resolver de forma satisfatória o problema, é reconhecer os concorrentes, compreender a estratégia do mercado e agir antecipadamente. Inteligência é a previsão/antecipação das oportunidades e ameaças baseadas em informações confiáveis e relevantes, é a arte da antecipação e da iniciativa, e isso pode ser compreendido como um diferencial competitivo.

Dessa forma, defende-se que o processo de IC influi e contribui para se obter competitividade, na medida em que gera informação e conhecimento que influem no negócio organizacional, a competitividade reside em identificar novos mercados ou no reconhecimento do potencial de uma nova tecnologia etc., agindo antecipadamente e agressivamente, mas de forma ética (PORTER, 1991, p.86).

Como se verá a seguir o processo de IC e a competitividade são sinônimos da capacidade de antecipar as ameaças e oportunidades por meio da informação, que por outro lado é suporte para a tomada de decisão, cujo processo é contínuo e de forma dinâmica transforma a informação em conhecimento e conhecimento em informação (BATAGLIA, 1999, p.204) tornando-se a base para se obter competitividade organizacional.

A IC é composta de duas atividades consideradas de base, denominadas prospecção e monitoramento informacional, a serem discutidas em um item específico. Essas atividades são realizadas no ambiente organizacional, visando fornecer dados, informação e conhecimento úteis para a evolução das estratégias de ação da organização, pois mudanças acontecem continuamente exigindo



reavaliações e aprimoramento constante. Nesse sentido, quanto maior a agilidade e o contexto informacional que a organização possui sobre o mercado em que atua ou pretende atuar e dos clientes e concorrentes, maior será a probabilidade de acerto e maior será o nível de competitividade alcançado pela organização.

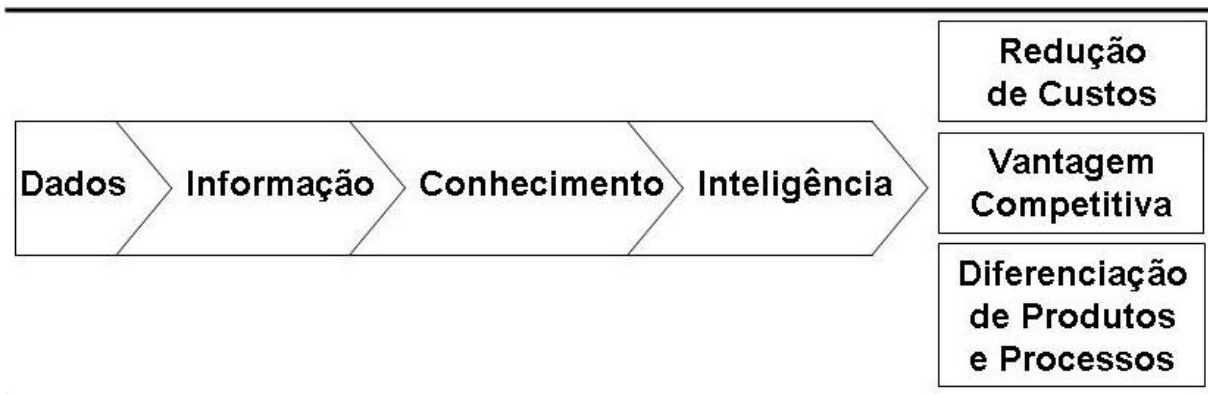
### **3.1.1 Inteligência competitiva**

Atualmente existe, por parte dos gestores, a necessidade de se obter segurança para a realização de ações organizacionais. Em uma época de rápidas e radicais transformações, e que ocorrem em praticamente todos os setores e atividades, desenvolver e implantar estratégias com agilidade e precisão pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma organização, sendo imperativo que as organizações reflitam sobre a maneira com que conduzem seus negócios.

O mercado internacionalizado induz as empresas a uma busca constante da qualidade de seus produtos e serviços, influi também no elevado fluxo de informação produzido externamente, cuja dinâmica exige o aperfeiçoamento empresarial cotidiano, e a otimização dos recursos existentes na organização, no intuito de obter condições de sobrevivência em um mercado extremamente acirrado.

No Brasil, a percepção da importância do uso de modelos de gestão que enfoquem a estratégia é relativamente recente no meio empresarial. Assim, as empresas buscam, na maioria das vezes, uma orientação de estratégia competitiva, somente quando são fortemente pressionadas seja pela necessidade de expansão, exploração de novos mercados etc., seja pela necessidade de manutenção de sua clientela já existente. Devido ao mercado globalizado é muito fácil copiar o que os outros estão fazendo, portanto, a melhor forma de se diferenciar dos concorrentes é a antecipação/liderança. Nesse contexto, a IC propicia antever oportunidades e ameaças, a detectar pontos fortes e fracos, visando estratégias de longo prazo.

Os dados, informações e conhecimentos prospectados têm a finalidade de dar maior suporte/segurança às direções perseguidas pela organização, e são a base do que se denomina de elementos da inteligência competitiva como apresentado na Figura 1:



**Figura 1: Elementos da Inteligência Competitiva.**

Fonte: Stollenwerke – 1999/2000.

A IC é uma área emergente de conhecimento científico, que busca através da prospecção e monitoramento do ambiente organizacional, obter informações que apoiem o processo decisório, por meio de métodos e técnicas que propiciem diferencial competitivo aos níveis táticos e estratégicos da organização, em que duas grandes bases são fundamentais: a consistência e velocidade do uso da informação cuja ênfase é a velocidade, pois as mudanças ocorrem aceleradamente e a IC tem a função de monitorar essas mudanças, de forma que as empresas mantenham seu posicionamento e se tornem cada vez mais competitivas no mercado global (BATAGLIA, 1999, p.201).

Pode-se afirmar que a IC é fundamental no cenário atual, pois se caracteriza como um conjunto de modelos, métodos, técnicas e ferramentas aplicadas à análise do ambiente de negócio, cuja dinâmica se transforma em um programa sistemático de seleção, filtragem, coleta, análise e interpretação de dados e informações sobre o mercado. Estas ações permitem às empresas definirem metas, avaliarem o desempenho dos negócios, anteverem situações críticas, visto que se trata de um recurso estratégico para a prospecção de cenários e tendências futuras visando à garantia de sustentabilidade.

A IC é um processo que investiga onde a empresa está inserida com o propósito de reduzir riscos, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo (VALENTIM et al., 2003, p.1).

A literatura especializada conceitua IC como uma atividade de gestão estratégica da informação, que tem como objetivo proporcionar segurança às

direções tomadas pela empresa, em relação a tendência e evolução do mercado, necessidades dos clientes, inovação dos concorrentes, cenários futuros, ou seja, é um recurso efetivo para o processo decisório e para o planejamento de médio e longo prazo. No Brasil há um vasto campo de exploração no que diz respeito à gestão estratégica, inovação nos negócios e competitividade.

Historicamente a IC surge na esfera governamental, ligada à defesa de países, utilizada em guerras, em práticas políticas e em conflitos de interesse. Evoluiu para a área empresarial, cujo enfoque se deu no que se denomina ciclo da inteligência competitiva: coleta, tratamento, análise e disseminação da informação.

Segundo a Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) a inteligência competitiva

[...] é um processo informacional proativo que conduz a melhor tomada de decisão, seja estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado (ABRAIC, 2008).

Esse processo informacional é composto pela coleta e busca ética de dados e informações formais e informais no ambiente organizacional. A IC está em ascensão no âmbito empresarial, visto que o cenário econômico é cada vez mais competitivo.

Segundo Bataglia (1999, p.204) o conceito de IC surgiu na década de 80, objetivando integrar planejamento estratégico, marketing e informação, para fomentar respostas rápidas sobre clientes e concorrentes, no ambiente interno e externo à organização, baseando-se na rapidez e na confiabilidade da informação para que seu uso pudesse antecipar/auxiliar e apoiar a tomada de decisão.

Nesse contexto, a IC é definida por Canongia (1998, p.2-3) como “sinônimo de capacidade de antecipar as ameaças e novas oportunidades por meio da informação validada para tomada de decisão, em um processo contínuo em que a informação é transformada em conhecimento no processo decisório da empresa [...]”. A autora complementa que o processo de IC visa “agregar valor a informação, fortalecendo seu caráter estratégico [...] a coleta, tratamento, análise e contextualização de informações permitem a geração de produtos de inteligência”.

É importante destacar que a IC não é o mesmo que espionagem apesar de permear a estratégia competitiva, porquanto as informações utilizadas são

identificadas e coletadas em fontes de informação com acesso livre, ou seja, disponíveis a sociedade de modo geral.

Sendo assim, o processo de IC se destaca pelo caráter transparente das informações coletadas, sendo a ética um dos pilares do processo, conforme explicam Gomes e Braga (2004, p.31): “o processo de inteligência não decorre das informações coletadas, mas da forma como são processadas” e disponibilizadas. Alguns estudos sobre a IC demonstram que boa parte dessas informações já se encontra dentro da empresa, faltando apenas gerenciá-las eficientemente.

Portanto, a atividade de inteligência em uma organização é estabelecida através de meios lícitos visando alcançar os objetivos da organização, visto que precisa subsidiar decisões táticas e estratégicas em todas as áreas funcionais, bem como pode ser eficaz em empresas de diferentes portes, servindo como um recurso influenciador do crescimento dos negócios.

A sobrevivência de uma organização reside na sua capacidade de antecipação às ameaças e oportunidades que surgem no ambiente. Dessa maneira, o propósito do processo de IC é:

[...] antever mudanças no ambiente de negócios; descobrir concorrentes novos ou potenciais; antecipar as ações dos atuais concorrentes e aprender sobre mudanças políticas, regulatórias ou legislativas que possam afetar o negócio (GOMES; BRAGA, 2004, p.41).

As organizações devem ser consideradas no seu todo, ou seja, o ambiente organizacional deve ser pensado além de seus muros, toda a cadeia econômica terá influência no negócio organizacional, por isso o processo de IC não tem começo, meio e fim, isto é, é cíclico.

Segundo Cardoso Júnior (2003, p.80) a IC nas empresas foi criada para proporcionar vantagem competitiva às organizações.

Foi com o advento da Inteligência Competitiva que se abriram novas perspectivas de desenvolvimento das antigas práticas de inteligência, como o emprego de metodologias mais adequadas ao ambiente empresarial e melhor adaptadas à evolução tecnológica.

A IC propicia interatividade e velocidade no desenvolvimento de estratégias que visam gerar vantagem competitiva a organização. Ela contribui para que as empresas compreendam o mercado na sua complexidade, bem como as variáveis externas que influem em seu desempenho. Possibilita desenvolver ações para

aumentar a competitividade, por meio de um crescimento sustentável, condição indispensável para a ampliação do ciclo de vida das organizações.

A seguir serão descritos alguns conceitos de IC apresentados por Coelho (1999), NIC/UnB (1999) e ABRAIC (2001) citados por Cardoso Júnior (2003):

- Inteligência competitiva é o processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa (COELHO, 1999);
- Inteligência competitiva é um processo sistemático de coleta e análise de informações sobre a atividade dos concorrentes e tendências gerais do ambiente econômico, social, tecnológico, científico, mercadológico e regulatório, para ajudar na conquista dos objetivos institucionais na empresa pública ou privada (NIC/UnB, 1999);
- Inteligência competitiva é um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisões, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático, que visa a descobrir as forças que regem os negócios, reduzir risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado (ABRAIC, 2001).

E complementando Kahaner ainda afirma que

Inteligência competitiva é um programa institucional sistemático para garantir e analisar informação sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas (KAHANER, 1996).

A IC no âmbito organizacional visa gerenciar informações relevantes ao negócio, de modo a oferecer ao tomador de decisão insumos informacionais, que possam apoiá-lo na tomada de decisão, através da antecipação de necessidades e demandas do mercado, dos clientes e concorrentes.

Tarapanoff (2001, p.5) relata que no ambiente organizacional para se ter

[...] inteligência é preciso contar com uma infra-estrutura de telecomunicações como base, utilizar computadores e softwares e gerar conteúdos informacionais, em forma de bases de dados, produtos e serviços.

Nesse sentido, a GI pode oferecer suporte eficaz à IC, pois disponibiliza informações coletadas e tratadas, bem como auxilia no processo de disseminação da informação.

Kahaner (1996, p.225) afirma que "a inteligência competitiva é uma ferramenta que permite a alta gerência melhorar sua competitividade identificando as principais forças propulsoras e prevendo os futuros rumos do mercado".

O processo de IC é realizado por profissionais de várias áreas que atuam em conjunto, de modo a subsidiar processos e fluxos organizacionais, que uma vez bem subsidiados por dados e informação, podem obter vantagem competitiva e produtividade para a organização. A informação de forma geral é matéria-prima deste processo, mas é importante mencionar que cada organização tem um modo próprio de olhar o ambiente interno e externo à organização, por isso, cada empresa ou setor necessita aplicar o seu próprio processo de IC. Segundo Valentim et al. (2003, p.4).

Para a I.C. a cultura organizacional é relevante, pois representa os elementos essenciais que refletem e determinam o comportamento, os valores, a baixa resistência à mudança, a participação e interação que deve ocorrer entre os indivíduos e grupos e demais atributos que a organização tem que ter e ser [...].

Os autores complementam, afirmando que o processo de IC deve ser desenvolvido apoiado em TICs, pois são recursos extremamente necessários à dinâmica do processo chamando a atenção para quê, com o

[...] avanço tecnológico, é essencial que as empresas se tornem versáteis em suas decisões, desse modo, é preciso que tenham informações precisas e atualizadas permitindo a captura, o gerenciamento e o compartilhamento de dados, informação e conhecimento, facilitando o trabalho a ser desenvolvido, bem como a tomada de decisão (VALENTIM et al., 2003, p.5).

Neste processo a prospecção e o monitoramento informacional, atividades base da IC agregam valor ao processo, de modo a possibilitar à empresa obtenção de informações com mais qualidade para a tomada de decisão. Assim, "necessita do mapeamento e da prospecção de dados, informações e conhecimentos produzidos internamente e externamente à organização" (VALENTIM, 2002a, p.24), ou seja, a prospecção e o monitoramento são considerados essenciais para o processo de IC. Nesse contexto, o uso das TICs traz efetividade nas atividades de prospecção e monitoramento.

A sociedade atual está exposta aos encontros e desencontros da globalização e estes impactos são sentidos nos diversos ambientes organizacionais em que os indivíduos transitam, visto que construir conhecimento é uma ação individual única e inerente ao ser humano e de acordo com interesses previamente estabelecidos, visando a sanar necessidades informacionais pontuais e individuais.

O processo se inicia com a prospecção informacional, atividade base para planejar as fontes informacionais relevantes para serem prospectadas, ou seja, fase

em que se realiza efetivamente o planejamento de fontes informacionais, elaborando um mapa de informação e conhecimento que após analisadas, poderão ou não ser monitoradas, isso dependerá da relevância do conteúdo disponível.

Para Tarapanoff (1995, p.83) a prospecção “baseia-se em técnicas e geração de idéias, cuja preocupação maior é a criatividade. Criar implica em combinar elementos anteriormente não relacionados, que podem ser idéias, objetos ou ações, para produzir uma nova idéia”. Complementando, Valentim (2003, p.1) afirma que prospecção é “o método ou técnica que visa à identificação inicial de dados, informação e conhecimento relevantes para a organização”.

O serviço de monitoramento informacional é mais divulgado que o de prospecção informacional. No entanto tanto as atividades de monitoramento quanto as de prospecção informacional são fundamentais e estão intimamente ligadas ao processo de IC, pois amplia o foco de atuação, apóia a tomada de decisão, aumenta a assertividade, gera informações estratégicas que auxiliam a organização a identificar oportunidades e ameaças do ambiente externo.

De acordo com Canongia et al. (2001, p.3) o monitoramento acontece em quatro fases: coleta, filtragem, avaliação e mapeamento, e está intimamente ligado ao processo de IC, pois transforma informação bruta em inteligência, sendo um processo dinâmico e que necessita de retroalimentação.

Moresi (2006, p.95) define monitoramento como

[...] a aquisição e o uso da informação sobre eventos e tendências e relações em seu ambiente externo, além do conhecimento que auxiliará os gerentes a planejar as futuras ações [...] é um processo de filtragem de um corpo grande de informações para alguma necessidade, e atende a critérios específicos.

O monitoramento pode ser visto como uma forma de controle que lida com a captação de informações para a tomada de decisão, e pode ser considerado uma sistemática para a observação e coleta de dados do ambiente interno e externo à organização.

Existem alguns tipos de monitoramento informacional como: monitoramento da concorrência; monitoramento tecnológico; monitoramento político-econômico; monitoramento financeiro; monitoramento ambiental entre outros, contudo não serão aprofundados neste trabalho, mas são importantes e apóiam e fomentam o desenvolvimento das organizações.

Segundo as autoras VALENTIM e MOLINA existem sete etapas básicas para a realização da prospecção e monitoramento:

- a) Diagnóstico organizacional – mapeamento dos fluxos informacionais, estabelecimento de contato com as lideranças e levantamento das necessidades informacionais;
- b) Construção das redes informacionais – arquitetura de dados, informação e conhecimento quanto à geração e uso dessa massa informacional, visando a elaboração de futuros produtos e serviços especializados;
- c) Identificação de fontes informacionais – mapeamento de fontes informacionais, formais e informais, no ambiente interno e externo à organização;
- d) Coleta de dados – varredura das fontes informacionais identificadas, bem como sua seleção e filtragem, visando estabelecer a prioridade na entrada desses dados, informação e conhecimento nos sistemas de informação existentes da organização;
- e) Tratamento da informação – análise e agregação de valor aos dados, informação e conhecimento, visando dar consistência e confiabilidade à massa informacional selecionada, quanto maior valor agregado melhor os serviços e produtos elaborados;
- f) Disseminação da informação – elaboração de produtos e serviços informacionais direcionados aos diferentes públicos da organização, visando atender as ansiedades informacionais anteriormente diagnosticadas. Nessa etapa a palavra-chave é a velocidade de respostas, ou seja, a capacidade das atividades de prospecção e monitoramento atenderem as demandas informacionais da organização;
- g) Avaliação do monitoramento – verificação junto aos diversos setores e pessoas da organização, da eficiência e da eficácia dos serviços e produtos oferecidos, advindos dessa atividade. A avaliação deve ser contínua e ser o parâmetro básico para as adequações e alterações na atividade de prospecção e monitoramento informacional (2004, p.7-8).

Todas as etapas mencionadas anteriormente estão diretamente ligadas ao fazer do processo de inteligência competitiva, e as atividades de prospecção e monitoramento são de fundamental importância para este processo, pois proporcionam o diferencial competitivo, bem como geram produtos e serviços customizados com alto valor agregado.

Uma das características que se constitui em diferencial para as organizações são as redes de relacionamento, pois a interação da organização com seus *stakeholders* são fatores-chave para o sucesso.

No processo de IC a GI

[...] implica primeiramente em verificar as necessidades informacionais dos indivíduos da organização, na segunda etapa prospectar e coletar o que é relevante, em terceiro selecionar (filtrar),



organizar, tratar, armazenar e por último disseminar, transferir e gerar novas necessidades (VALENTIM et al., 2003, p.8).

As TICs são consideradas importantes aliadas do processo de IC, pois propiciam mais agilidade às atividades desenvolvidas nesse âmbito.

As tecnologias da Informação apóiam todas as etapas de um processo de Inteligência Competitiva, desde a fase de identificação das necessidades de informação, passando pela coleta, análise e disseminação, até a avaliação dos produtos entregues. Ela organiza o fluxo de informação e o auxilia nos principais objetivos do Sistema de Inteligência Competitiva: alertar para possíveis oportunidades e ameaças, apoiar o processo de tomada de decisão estratégica, avaliar e monitorar os concorrentes, a indústria e as tendências políticas e sociais e apoiar o planejamento e o processo estratégico (GOMES; BRAGA, 2001, p.83).

A IC faz parte de um processo cíclico, não é um produto acabado, ela está intimamente ligada ao fazer organizacional, representa uma forma de antever cenários futuros, de conhecer o contexto onde a organização está inserida, podendo dessa forma antecipar ameaças e aproveitar oportunidades.

No processo de IC, segundo Cardoso Júnior (2003, p.110) é fundamental

[...] a importância do auto-conhecimento profissional como uma das condições essenciais para a sobrevivência das organizações empresarias em um mundo de rápidas e profundas transformações econômicas, políticas e sociais.

A informação tem que ser coletada simultaneamente no ambiente interno e externo à organização, de modo que possa ser comparada e analisada identificando as necessidades e demandas existentes. O objetivo não é violar os segredos alheios e sim decifrá-los, com perspicácia, persistência e ética (CARDOSO JÚNIOR, 2003, p.146).

Devido a IC ter um papel muito importante para as empresas que vivenciam dias de incertezas, de competição acirrada e de mudanças freqüentes, a informação certa e no momento certo pode evitar perdas inimagináveis para o negócio, como também pode proporcionar ganho considerável e melhorar o posicionamento da empresa no mercado, deixando-a a frente de seus concorrentes ou pelo menos mantendo a posição ocupada (GOMES; BRAGA 2001, p.109).

Completando esse pensamento, Valentim et al. (2003, p.3) relatam que:

[...] o processo de I.C., portanto é de fundamental importância para que as organizações sintam-se capazes de atuarem no mundo globalizado, de forma a proporcionar a região à qual estão inseridas, maior desenvolvimento econômico e social. Nesse sentido, dados,

informação e conhecimento, são matérias-primas para o processo de inteligência competitiva.

A IC permite a obtenção de vantagem competitiva para as organizações, que consiste em um conjunto de valores que a organização consegue criar para seus produtos e serviços, de modo a satisfazer seus clientes/usuários. Ou seja, de uma maneira muito prática a IC pode auxiliar a empresa a ter acesso a novos mercados, desenvolver novos produtos ou serviços melhorando seu posicionamento.

Segundo Valentim (2002b, p.6) “a inteligência competitiva está ligada ao conceito de processo contínuo, é complexa e visa estabelecer relações e conexões de forma a gerar inteligência para organização possibilitando tomadas de decisões mais segura e assertiva”, ela traz novas perspectivas adotadas no ambiente empresarial e melhor adaptadas por meio das tecnologias de informação e comunicação.

Vaitsman (2000, p.66) complementa que a “Inteligência competitiva é um assunto de amplo domínio das organizações, por ser uma atividade inserida empresarialmente nos seus departamentos de mercado, que se defrontam com a acirrada concorrência [...]”.

A competição acirrada impõe às empresas uma busca, cada vez mais intensa por vantagem competitiva, a concorrência influi fortemente no sucesso ou fracasso das empresas. Portanto a estratégia competitiva visa obter mais lucro e sustentabilidade contra as forças negativas da concorrência, em cujo contexto os dados, as informações e o conhecimento são matérias primas para o processo de inteligência competitiva (VALENTIM et al., 2003, p.3).

Conforme afirma Brasiliano (2002), para os grandes gurus da área da Administração como Peter Ducker e Michael Porter, para as empresas sobreviverem deverão lastrear suas atividades de informação e conhecimento, tendo em vista a transferência do centro de gravidade operacional no âmbito das empresas. Esse centro de gravidade passou dos trabalhadores manuais para trabalhadores intelectuais. O crescimento empresarial não está mais baseado nos músculos mas sim na mente. Nessa visão, o processo de inteligência competitiva passa a ser estratégico para as organizações, apresentando-se como essencial ao negócio organizacional.

### **3.1.2 Processo de inteligência competitiva**

O processo de IC é eficaz na medida em que a organização reconheça na informação e no conhecimento o potencial estratégico para o desenvolvimento do negócio organizacional, pois a IC alimenta a necessidade informacional das pessoas sobre diferentes aspectos do negócio: clientes, concorrentes, mercado, processos etc.

Este processo se faz necessário porque está relacionado à sobrevivência da organização no mundo internacionalizado, ou seja, é uma ferramenta que auxilia o processo de tomada de decisão e como afirmam Prescott e Miller (2002, p.29) “a criação e o uso da inteligência é um processo social”. Portanto, humano, em que as informações de domínio público, geradas em fontes confiáveis e abundantes, são à base da construção estratégica e devem ser obtidas por vias éticas e legais, uma vez que é através de análises críticas das informações que é possível prever novos cenários e tendências, e a partir dessa prospecção são planejadas as estratégias de ação para a atuação da empresa.

O processo de IC pode ser entendido como:

[...] fundamental à organização sob vários aspectos, como por exemplo, para as pessoas desenvolverem suas atividades profissionais, para as unidades de trabalho planejarem suas ações táticas e operacionais, para os setores estratégicos definirem suas estratégias de ação, visando o mercado, a competitividade e a globalização [...] (VALENTIM et al., 2003, p.1).

Neste ambiente, os SI têm como princípio o apoio à tomada de decisão, portanto, possuir grande quantidade de informações ou dados não é mais suficiente. O diferencial reside em selecionar e analisar as informações transformando-as em inteligência, de modo que as organizações possam conscientemente se adaptar as exigências do ambiente no qual estão inseridas (GOMES; BRAGA, 2004, p.21).

O processo de IC é um processo dinâmico composto pela GI que gerencia os fluxos informacionais, através de várias ações interligadas como a prospecção e o monitoramento informacional, tratamento e agregação de valor, cultura organizacional entre outros (VALENTIM et al., 2003, p.1). Reconhecer dados, informações e conhecimento estruturados, estruturáveis e não estruturados para o

negócio também é fundamental para contribuir para o referido processo (VALENTIM, 2002a, p.1).

Os produtos e serviços gerados no processo de IC têm como objetivo apoiar as decisões em níveis estratégicos e táticos, pois esse processo visa gerar informações fundamentadas em relação aos acontecimentos futuros. Ressalta-se aqui que a maioria das informações para o trabalho da IC já estão presentes na própria empresa.

A IC trabalha com a informação estratégica para a tomada de decisão, cuja coleta passa por várias fontes e tipos de informação envolvendo: dados econômicos, de mercado, cenários, clientes, fornecedores que devem ser transformados em informação com valor agregado, visando subsidiar a tomada de decisão e, ao mesmo tempo, estabelecendo as metas estratégicas da empresa (BATAGLIA, 1999, p.204).

Portanto, é impossível conceber que uma organização queira possuir diferencial estratégico e vantagem competitiva sem que opere com sistema de coleta, filtragem e análise de informações, visto que diferentes negócios são realizados com rapidez, proporcionados pelo uso das tecnologias de informação e comunicação.

Alguns autores como Miller (2002), Gomes e Braga (2004), Bataglia (1999) elegem quatro ou cinco fases que compõem o processo de IC. Para Miller (2002) o processo de IC possui 4 (quatro) fases:

1. Identificam as necessidades de inteligência dos principais responsáveis pelas decisões em toda empresa;
2. Colhem informações sobre fatos relativos ao ambiente externo de uma empresa em fontes impressas, eletrônicas e orais;
3. Analisam e sintetizam as informações;
4. Disseminam a inteligência resultante entre os responsáveis pelas decisões.

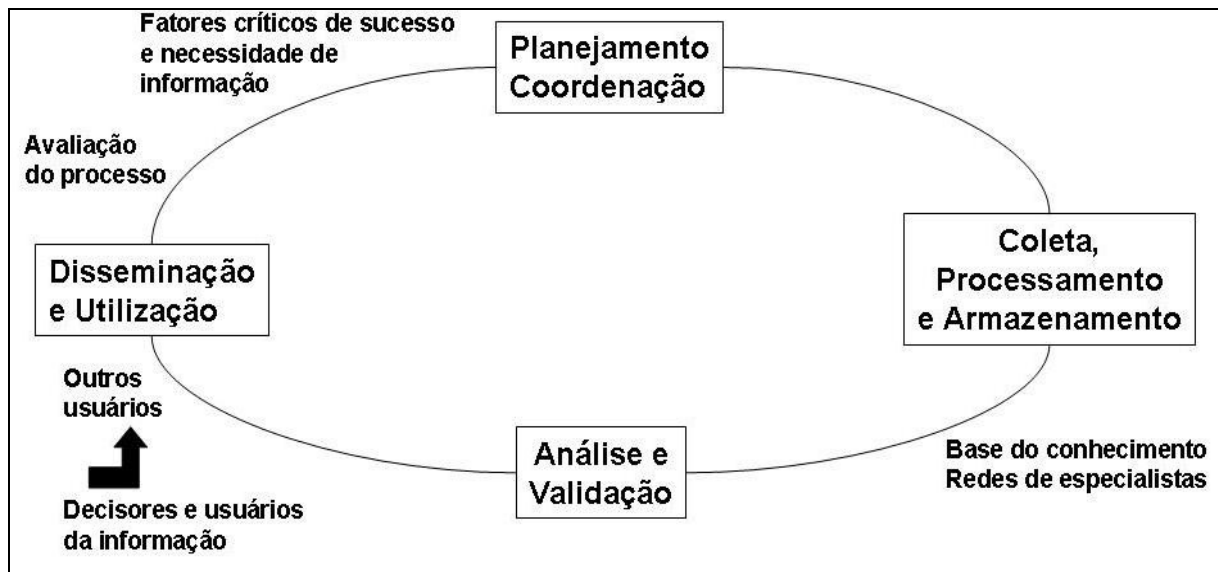
Para Gomes e Braga (2004) o processo de IC é composto de 5 (cinco) fases:

1. Identificação das necessidades de informação;
2. Coleta das Informações;
3. Análise das Informações;
4. Disseminação;
5. Avaliação.

Da mesma forma Bataglia (1999) define em 5 (cinco) fases o processo de IC:

1. Planejamento e coordenação;
2. Coleta, processamento e armazenamento da informação;
3. Análise e validação da informação;
4. Disseminação e utilização da informação estratégica;
5. Avaliação do processo.

No intuito de ilustrar o processo de IC apresenta-se a Figura 2, cujas fases serão explicadas individualmente:



**Figura 2: Processo de Inteligência Competitiva.**

Fonte: Stollenwerk – 1999/2000.

Observa-se no modelo de Stollenwerk que as fases se complementam, a partir deste modelo complementar-se-á as distintas fases com os modelos de Gomes e Braga (2004), de Miller (2002), de Bataglia (1999) e de Canongia et al. (2001):

- **1° Fase - Planejamento e Coordenação/Identificação das necessidades de informação:**

Na primeira fase do processo de IC identificam-se as necessidades dos sujeitos responsáveis pelas principais decisões no ambiente organizacional, e cuja decisão influirá no planejamento de ações competitivas para a organização. Considera-se essa fase a mais importante, e é fundamental para a análise da empresa e para a identificação das oportunidades e ameaças, perfil dos concorrentes, necessidades dos clientes, e as necessidades de informação para subsidiar o processo decisório.

- **2° Fase – Coleta:**

Na segunda fase, após identificar os usuários e suas necessidades, se inicia a identificação e classificação das fontes de informação e o estabelecimento de estratégias de busca, coleta e filtragem de informações, ou seja, essa fase é responsável pela identificação, coleta e obtenção da informação que será posteriormente analisada. Considera-se uma fase imprescindível ao processo, devendo ser tratada de forma sistemática, pois compreende a busca de fontes e ferramentas informacionais segundo critérios de consistência, confiabilidade, acessibilidade, custo, abrangência, novidade etc. Nesta etapa é possível obter informações relevantes tanto de fontes primárias (analistas, consultores, consumidores, fornecedores etc.) quanto secundárias (fontes impressas e eletrônicas, banco de dados, relatórios, patentes, discurso de executivos etc.), e estabelecer o nível de confiabilidade e consistência informacional. As fontes primárias são mais importantes por sua exclusividade, já as fontes secundárias sustentam as informações obtidas no âmbito das fontes primárias, uma vez que reunidas e analisadas podem apresentar tendências significativas e exclusivas que potencializem a competitividade. Choo (1998, p.38) afirma que na busca da informação a organização deve destacar seletivamente a grande quantidade de sinais criados em um ambiente dinâmico, interpretar as mensagens confusas e perceber os indícios relativos aos objetivos organizacionais.

▪ **3° Fase – Análise:**

Na terceira fase, os dados e as informações coletados são transformados em conhecimento significativo e confiável, ou seja, após se agregar valor são validados. Esta pode ser considerada a fase mais difícil do processo, pois é resultado da competência de análise e síntese dos dados e informações, ou seja, deve-se realizar proposições, suposições e probabilidades dos impactos positivos e negativos. As informações em sua maioria desconexas obtidas na fase da coleta deverão ser transformadas em inteligência para empresa e a análise deve ser focada nas necessidades identificadas na primeira fase. Neste momento, pode-se concluir que será necessária a obtenção de mais informações, portanto, a segunda e terceira fase não são necessariamente seqüenciais. Esta fase de análise exige persistência, criatividade, perfil empreendedor, perspicácia etc. É possível aplicar métodos, técnicas e ferramentas como, por exemplo, as 'cinco forças' de Porter, o método *Swot*, *Benchmarking* entre outros, os quais serão abordados mais à frente. A atividade de análise exige a contribuição de um analista com profundo conhecimento

do negócio da empresa, bem como dos objetivos e metas que se quer alcançar, e às vezes pode ser realizada com a participação de especialistas em rede ou não, de forma interativa e/ou em reuniões específicas. A análise e validação da informação é o sustentáculo do processo e devem ocorrer com rapidez e prioridade necessária para a tomada de decisão. Cabe destacar que é nesta fase que Choo (1996) destaca a importância do conhecimento tácito, visto que cria um ambiente de inovação e empreendedorismo.

▪ **4° Fase - Disseminação e Uso:**

Na quarta fase é fundamental a eficácia, pois dela depende a entrega da informação analisada, ou seja, a inteligência de forma coerente, convincente e adequada. Além disso, é necessário saber como a informação deve ser repassada, e para isso deve-se entender como o tomador de decisão prefere receber as informações, tanto em relação ao formato, quanto ao conteúdo, ou seja, é importante definir os mecanismos e formatos de distribuição (boletins, *e-mail*, Intranet, portal *Web*, apresentações, etc.) definição da linguagem, frequência de envio e credibilidade da análise. Esta fase representa a síntese das etapas anteriores, e se constitui no objetivo maior da IC que é o de fazer chegar à pessoa certa e em tempo hábil a informação analisada, fidedigna e consistente para subsidiar a tomada de decisão. Também propicia e incentiva a criação de redes de informação, fomenta a absorção e disseminação do conhecimento.

▪ **5° Fase – Avaliação:**

Na quinta fase verifica-se o desempenho de cada fase anterior a eficiência e eficácia do processo. Avalia-se junto aos usuários se os objetivos da IC foram atendidos, os resultados práticos alcançados, as melhorias e adequações que devem ser realizadas no processo, de forma a retroalimentarem o processo.

Todas as fases quando adequadamente conduzidas, demonstram a importância da realização do processo de IC para o desenvolvimento organizacional, de forma que o processo se torne alicerce do processo decisório e gere vantagem competitiva para organização. Cabe ressaltar que as fases apresentadas anteriormente podem ser alteradas caso a empresa já conheça suas necessidades informacionais partindo, neste caso, diretamente para a prospecção e monitoração do ambiente. Clerc (1998, p.322-335) afirma que o processo passa pela coleta, exploração, distribuição finalizando com a aplicação de mecanismos de segurança. Zanasi (1998) defende que as fases do processo podem ser divididas em:

identificação de necessidades de informação, compreensão do problema, definição de fontes, identificação de dados relevantes, análise e interpretação (apud, LOH, WIVES, OLIVEIRA, 2008, p.5).

A inteligência do mundo dos negócios incorpora o monitoramento de uma ampla gama de fatos que ocorrem no ambiente externo à organização. A IC concentra-se nas perspectivas atuais e potenciais quanto aos pontos fortes e fracos e nas atividades organizacionais que possuam produtos/serviços similares dentro de um setor ou economia (MILLER, 2002, p.35).

A habilidade de disseminar e compreender com rapidez o conteúdo de inteligência é essencial para o ambiente dinâmico e competitivo que as empresas estão inseridas. As TICs são utilizadas para apoiar o processo, garantindo acessibilidade e disponibilização eficiente da informação (GOMES; BRAGA, 2004, p.81-82).

A IC pode ser valiosa para diferentes áreas de uma organização, desde que o setor pretenda conservar ou ampliar a vantagem competitiva organizacional, pois no processo de IC a ênfase reside na busca de informações que agreguem valor ao processo decisório. É importante lembrar que a IC faz uso de todos os tipos de informação, bem como de diversas fontes. Nesse contexto, as informações estão sempre ligadas aos conceitos de relevância e pertinência, pois o ciclo de inteligência se completa e re-inicia quando a informação de alto valor agregado para a organização é aplicada ao processo decisório, visando criar ou sustentar a vantagem competitiva, destacando-se que a vantagem nunca é estática ou permanente, sendo fundamental a realimentação do ciclo permanentemente.

### ***3.1.3 Métodos e técnicas de inteligência competitiva***

A IC refere-se à informação analisada de forma a subsidiar o processo decisório. Para tanto, pode-se empregar alguns métodos e técnicas, isto é, um conjunto de atividades automatizadas ou não que potencializam a transformação de dados brutos em informação com valor agregado, e informação em inteligência (MILLER, 2002, p.93).



O processo de IC possibilita aos empresários sempre estarem bem informados e preparados para minimizar riscos, antecipar crises e tornar seus produtos/serviços mais competitivos, visto que quanto mais imersas na Sociedade da Informação, mais as organizações precisam das ferramentas de IC para crescer e se fortalecer no mercado.

Como já relatado anteriormente o processo de IC é definido como um programa sistemático para prospectar, monitorar, analisar e disseminar informações sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico, por isso, é necessário que as organizações disponham de métodos, técnicas e ferramentas para a análise das informações coletadas.

Segundo Prescott e Miller (2002, p.24), para ter credibilidade e ganhar a confiança dos usuários o “[...] trabalho de inteligência deve ser emoldurado por uma ferramenta analítica”. Os autores acrescentam que:

Os praticantes de Inteligência Competitiva reconhecem que a combinação de números concretos com entrevistas e indicadores oferecem uma compreensão mais rica de uma questão de inteligência. Outro benefício da aplicação de ferramentas e quadros de referência analíticos é que eles são considerados objetivos. Na maioria dos casos, as referências e os exemplos da aplicação de ferramenta a outras situações podem ser apresentados aos usuários céticos de inteligência. A credibilidade aumenta quando é possível documentar como uma ferramenta foi utilizada por outros e foi considerada relevante para a questão em pauta.

Para Tarapanoff (2001, p.23) o emprego de métodos, técnicas e ferramentas de análise “convergem para a monitoração de informações ambientais, que se pode concretizar na estruturação de sistemas de informação para tomada de decisão”. A seguir será apresentado de forma sintética o que alguns autores como Tarapanoff (2001), Gomes e Braga (2004) e Miller (2002) apresentam/definem sobre alguns métodos/técnicas mais usados no processo de IC:

- **Forças de Porter:** podem ser entendidas como uma técnica que auxilia a definição da empresa e leva em consideração tanto seu ambiente externo quanto seu ambiente interno. O desenho das forças apresenta cinco influências externas que atuam na empresa: o poder de negociação dos fornecedores, ameaças de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de serviços ou produtos substitutos e rivalidade entre empresas existentes. Elas permitem a percepção de fatores essenciais para definir o planejamento estratégico das empresas,

tais como seu contexto de atuação, o processo de competição, o posicionamento de concorrentes, as estratégias setoriais e a movimentação de mercado. Gomes e Braga (2004, p.68-72) afirmam que o modelo das cinco forças de Porter, auxilia na análise de informações relativas aos concorrentes, bem como para avaliar dois tipos de atributos: a atratividade da indústria e a força do negócio.

- **Fatores Críticos de Sucesso:** Tarapanoff (2001, p.56), “são aquelas características, condições ou variáveis que quando devidamente gerenciadas podem ter um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa, considerando seu ambiente de competição”. São fatores entendidos como “chaves” para o sucesso da organização, uma vez que a empresa os identifica e consegue incorporá-los em seu planejamento estratégico, certamente obterá vantagem competitiva. Para Miller (2002, p.100-102) a matriz de Fatores Críticos de Sucesso analisa duas espécies de atributos: a atração exercida pelo setor e a força do empreendimento, ou seja, é um meio extremamente útil para analisar tanto os clientes quanto os concorrentes.
- **SWOT:** insere-se no campo da análise de ambientes (interno e externo). É comumente empregada em processos de planejamento estratégico, para avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição. Tem como resultado a identificação dos pontos fortes (*strengths*) e pontos fracos (*weakness*), dos fatores internos e externos relacionados às oportunidades (*opportunities*) e às ameaças (*threats*). Para Gomes e Braga (2004, p.72) esta técnica pode ser aplicada para analisar a capacidade interna da organização, tendo como finalidade apresentar as deficiências e qualidades da empresa, bem como pode ser aplicada para analisar o ambiente externo à organização, com a finalidade de identificar as oportunidades e as ameaças. Complementando, Miller (2002, p.114-116) apresenta a sigla *SWOT*, que corresponde a forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, afirma também que as forças e as fraquezas são relacionadas à própria organização e as oportunidades e as ameaças são relacionadas ao mercado.

- **Balanced Scorecard:** é um sistema de gerenciamento estratégico, complementar ao controle financeiro tradicional, que monitora as estratégias da organização no longo prazo, por meio de mecanismos de mensuração, transformando a visão e a estratégia em um conjunto de objetivos agregados em perspectivas, o que permite visualizar passo a passo a estratégia em andamento.

Segundo Bovo e Balancieri (2001, p.3-7) citado por Cardoso Júnior (2003, p.102-103), os métodos e técnicas de análise são desenhados para facilitar o trabalho e permitir a aplicação eficiente das tarefas para as quais foram desenvolvidos, são tecnologias que permitem a captura, o gerenciamento e o compartilhamento de informações e conhecimento.

As ferramentas apresentadas a seguir servem para dar suporte às decisões nas organizações. Existe uma grande diversidade desse tipo de ferramenta, que são desenhadas para facilitar e ampliar o trabalho para o qual foram desenvolvidas, portanto, serão apresentadas as mais citadas na literatura estudada.

- **Workflow:** são sistemas que acompanham as tarefas individuais e consistem na automação de procedimentos e fluxos de documentos/informações e/ou tarefas, bem como na sua circulação/tramitação de forma controlada.
- **Decision Support System (DSS):** é um sistema desenvolvido para auxiliar os executivos do nível tático das organizações, visando o acesso às informações críticas do negócio, de forma rápida e segura agilizando as questões relacionadas à gestão e tornando a empresa, cada vez mais, competitiva.
- **Data Mining:** sistema de prospecção informacional que varre em bancos e bases de dados grandes quantidades de dados e informações armazenados. Esta ferramenta vai muito além de uma simples busca a um banco/base de dados, pois permite explorar e inferir sobre informações úteis a partir dos dados e informações obtidos, descobrindo relacionamentos escondidos.
- **Data Warehouse (DW):** é o processo que consiste na coleta, organização e armazenamento de informações oriundas de distintas bases de dados, disponibilizando adequadamente para outros processos de análise. É um banco de dados orientado por assuntos integrados, que

utiliza ferramentas destinadas a automatizar a extração, filtragem e carga dos dados, criado para apoiar o processo decisório da organização. A crescente utilização do DW pelas empresas está relacionada a necessidade da obtenção de informações estratégicas para garantir respostas e ações rápidas, assegurando a competitividade da organização em um mercado altamente disputado e mutável.

- **Customer Relationship Management (CRM):** é um sistema através do qual a empresa pode conhecer o perfil do cliente, e a partir daí fazer um trabalho dirigido visando a fidelização de clientes. Divide-se em duas partes, a operacional e a analítica. O CRM operacional é feito através do contato direto da empresa com o cliente (*Call Center*, mala direta, Internet, entre outros tipos de canais). O CRM analítico é feito através dos dados contidos nas bases gerenciais da empresa (*Data Warehouse*).
- **Benchmarking:** é um instrumento que visa a melhoria contínua de produtos/serviços e práticas tomando como referência os líderes do segmento de negócio no mercado. Visa em última instância comparar as atividades do líder com as atividades da organização, no intuito de melhorá-las. Conhecendo como o “melhor” faz, e adaptando esses fazeres/conhecimentos à realidade da organização, é possível obter a melhoria das atividades, de modo a evoluir e aprimorar os produtos/serviços produzidos. Segundo Gomes e Braga (2004, p.72) é o processo de avaliar o desempenho de uma organização em comparação a uma outra ou a um conjunto de organizações, existindo vários tipos de Benchmarking como o Interno, Competitivo, Funcional e Classe Mundial.

Os SI são indispensáveis para apoiar o processo decisório nas organizações, pois se pode entender como sistema de informação “um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta, processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar tomada de decisões” (LAUDON; LAUDON, 2004, p.7), fomentando o potencial competitivo da organização.

Para Prescott e Miller (2002, p.189) o que oferece apoio às decisões é a transformação das informações em inteligência. Segundo os autores,

[...] lamentavelmente, as forças tradicionais de análise empresarial – previsões financeiras, análise orçamentária, estudo de custo benefício – são medições necessárias para avaliar o desempenho

da empresa, mas não são adequadas para orientá-las estrategicamente, sobretudo neste mundo de mudanças aceleradas.

A IC é relevante para gerar vantagem competitiva organizacional, por meio do suporte ao processo decisório. Sistemas, métodos, técnicas e ferramentas são necessários para auxiliar a prospecção, monitoramento e análise de dados, informação e conhecimento, saber explorar as fontes de informação é essencial para o processo de IC, que por sua vez é insumo básico para organização que é ou quer se tornar competitiva.

## CAPÍTULO 4

### 4.1 Arranjo Produtivo Local

A globalização altera a competição organizacional e influi em vários aspectos econômicos modificando a relação de forças entre seus atores, entre elas destaca-se a cooperação entre empresas, institutos de pesquisa, universidades e entidades, visto que este tipo de aliança estratégica gera um forte diferencial competitivo para as organizações envolvidas.

A economia brasileira exige a busca de caminhos alternativos e inovadores, nesse sentido, destaca-se a aglomeração de empresas de um determinado setor/território ou localização geográfica mais comumente conhecida como Arranjo Produtivo Local (APL). Os APLs se constituem em uma tendência mundial, visto que seus objetivos centram-se na obtenção de vantagem competitiva para o desenvolvimento do setor/segmento, já que os arranjos são formados pelos setores educacional, empresarial e de pesquisa, atuando em cooperação, identificando potencialidades e dificuldades, fomentando o desenvolvimento do setor, bem como potencializando a excelência do referido segmento em que atuam, através das redes colaborativas.

Recorrentemente encontra-se a seguinte definição para o termo APL:

[...] uma aglomeração de empresas com a mesma especialização produtiva e que se localiza em um mesmo espaço geográfico. Os APLs mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si contando também com o apoio de instituições legais, como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa (APL TI..., 2007, p.6).

Essas aglomerações de empresas têm como propósito promover um ambiente favorável ao desenvolvimento e geração de riquezas, tornando micros, pequenas e médias empresas competitivas frente ao cenário globalizado, visto que os APLs estimulam o crescimento econômico regional em que a competição é a realidade que vivenciam, e impactam fortemente o desenvolvimento das economias que buscam se inserir nos mercados internacionalizados. Destaca-se que a competição tem sofrido profundas alterações, ou seja, a competição baseada em

preço tem cedido espaço para a competição baseada em inovação, cuja capacidade de inovar é fundamental.

Atualmente, visando sustentar a vantagem competitiva os APLs

[...] têm um papel fundamental no desenvolvimento econômico, tecnológico e social de uma região, beneficiando todas as empresas e engajando comunidades locais, centros de tecnologia e pesquisa, instituições de ensino e entidades públicas ou privadas. Tudo isso possibilita a geração de competências às empresas, competitividade e inserção em novos mercados inclusive externos (ARRANJO..., 2008, p.6).

Os APLs têm ganhado mais visibilidade e influenciado fortemente o desenvolvimento regional, bem como têm se tornado referência no que tange a competitividade organizacional, visto que propiciam significativo crescimento econômico local e regional, cujos efeitos incidem sobre toda a sociedade. Essa prática proporciona forte interação entre distintos setores da economia e cria relações cooperativas com instituições e organizações de diferentes segmentos econômicos, estimula a sinergia entre os envolvidos e formam alianças que promovem e fortalecem as estratégias competitivas de determinado setor/segmento, uma vez que os APLs traduzem a noção de eficiência coletiva.

Os APLs têm como objetivo programar ações comuns, que permitam a integração de empresas e atores envolvidos no desenvolvimento de inovações tecnológicas e o acesso a novos negócios focados em sustentar a vantagem competitiva (APL TI..., 2007, p.7). São muito mais que simples pólos produtivos.

Eles se caracterizam pela cooperação em busca do desenvolvimento sustentável, compartilham inovações tecnológicas, e se juntam para qualificar mão de obra, investir, comprar, vender etc. Tendo como objetivo, conquistar novos mercados, reduzir custos e melhorar a produtividade, de forma que os resultados da cooperação são visíveis, porquanto as empresas que atuam junto a um determinado APL aproveitam as vantagens proporcionadas pela aglomeração e as ações conjuntas permitem viabilizar soluções de infra-estrutura e treinamento (ARRANJOS..., 2006, p.5).

No ambiente de um APL a competição entre as empresas que o compõe continua existindo. Contudo, essa relação é mais voltada a 'coopetição', isto é, uma relação mais madura que visa benefícios mútuos, uma vez que a cooperação é necessária para inovar, pois fortalece o setor como um todo, rompe velhas formas de trabalho e estimula o surgimento de novos tipos de emprego.

Os APLs “[...] representam a reunião geográfica de indústrias do mesmo segmento e atividades complementares”, visto que com o relacionamento cooperativo dos APLs as empresas podem desenvolver novas competências, obtendo a sustentabilidade, tendo agilidade no mercado e atraindo excelentes opções de investimento (ARRANJOS..., 2006, p.7).

Para Castells (1999) redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades, modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiências, poder e cultura.

As redes colaborativas podem ser definidas com um processo de captação, articulação e otimização de energias, recursos e competências, capaz de gerar um sistema de relacionamentos que organiza indivíduos e instituições em torno de um objetivo comum, ou seja, é o princípio do APL, pois visa possuir um foco temático, sua base territorial é o município e seus agentes são as organizações que atuam em espaço local (OLIVIERI, 2002).

O conceito de APL tem, nos últimos anos, influenciado fortemente as análises realizadas sobre a organização industrial e o desenvolvimento regional. Tem igualmente se tornado referência para a formulação de políticas setoriais, em vista dos potenciais efeitos multiplicadores dessa forma de organização empresarial para a competitividade das empresas e para o crescimento econômico. Esses efeitos estão condicionados à capacidade das empresas em formar um ambiente marcado prioritariamente pela interação, criam laços cooperativos entre si, e envolvem relações externas com instituições e organizações, particularmente aquelas relacionadas às inovações tecnológicas.

É correto afirmar que a competitividade continua aumentando, por meio da associação de micro e pequenas empresas, ou seja, pela formação de redes organizacionais que fomentam o desenvolvimento, pois os sistemas produtivos aqui nomeados APLs levam a geração de sinergia, incrementando o desenvolvimento econômico e social de um determinado setor através de articulações de diferentes naturezas e, portanto, se fortalecem frente a outros sistemas ou redes organizacionais.

Os APLs possuem diversas formas de cooperação que podem se caracterizar como uma mistura adequada de cooperação e competição, cujos arranjos podem ser considerados mecanismos que auxiliam e fomentam o desenvolvimento de determinado setor gerando vantagem competitiva, visto que



eles são concentrações regionais/locais de empresas que possuem elos (vertical/horizontal/multilateral) e que desenvolvem atividades coordenadas com algum fim em comum, e as redes colaborativas atendem este princípio, visto que devem atuar de forma comunicativa e compartilhada, através da união e concordância entre seus membros uma vez que são um conjunto de organizações independentes que cooperam fortemente apoiados por tecnologias de informação e comunicação.

Albagli e Brito (2008, p.3) e Cassiolato, Lastres e Szapiro (2000, p.14) definem os APLs como: aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais cujo centro é um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos entre si, mesmo que incipientes. Há participação e interação de empresas prestadoras de serviços, produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de insumos e equipamentos, instituições públicas e privadas que formam recursos humanos, desenvolvem pesquisa básica e aplicada, tecnologias de diferentes naturezas, além claro do setor financeiro e dos governos em diferentes níveis etc.

As economias de aglomeração resultam no aumento das vantagens competitivas e segundo Caporali e Volker (2004, p.230) o arranjo é "[...] formado por pequenas e médias empresas, agrupadas em torno de uma profissão ou negócio, onde enfatizam o papel desempenhado pelos relacionamentos - formais e informais - entre empresas e demais instituições envolvidas".

Os APLs proporcionam construção de conhecimento e atuação em grupo, conforme reforça Santos (2008, p.3), quando descreve o APL como uma:

[...] forma de aglomeração industrial e territorial geradora de vantagens competitivas para empresas nele localizadas, quando comparadas às empresas dispersas no território [...] busca destacar o vínculo das unidades produtivas [...] seja na relação específica de produção e distribuição, seja pela presença de externalidades resultantes da interação com agentes públicos e privados, voltados para capacitação tecnológica, gerencial e financeira.

O ambiente dos APLs fomenta a constante troca de informações possibilitando o crescimento e aprendizado contínuo e coletivo, proporcionando decisões e políticas mais consensuais baseadas no diálogo.

Caporali e Volker (2004, p.231) defendem que nos APLs as atividades devem ser consideradas similares ou complementares fundamentadas em parcerias de entidades públicas, privadas, serviços, centros de pesquisa entre outros, cujos

arranjos podem ser considerados princípio de ação estratégica, fomentadores do desenvolvimento da região/setor, desenvolvedores de políticas mais reativas direcionadas e prioritárias e, assim, obter resultados significativos para o grupo.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2008, p.11) considera os APLs como:

[...] aglomerações de empresas que desenvolveram atividades cooperativas e um processo de criação e difusão do conhecimento enraizado na localidade pode ser uma grande chance para o desenvolvimento nacional e regional em um mundo globalizado, onde os movimentos de capitais e de mercado estão cada vez mais livres.

Sendo assim, a proximidade geográfica e a especialização setorial se constituem no ponto de partida, para analisar novas formas de organização das economias de aglomeração visto que, segundo Schmitz (1997, p.173) a eficiência coletiva é definida "[...] como a vantagem competitiva derivada de ação conjunta". Além disso, o conceito de arranjos produtivos locais é um fenômeno em evolução que ruma à consolidação.

Segundo Lemos, (2003, p.80-81)

[...] o termo arranjos produtivos locais pode ser definido como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos e interdependência. Já os sistemas produtivos e inovativos locais são aqueles arranjos produtivos cuja interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, possibilitando inovações de produtos, processos e formatos organizacionais e gerando maior competitividade empresarial e capacitação social.

O APL melhora a competitividade do setor, por meio do aprendizado coletivo e das ações conjuntas, ganhando importância os aspectos de conhecimento tácito, instituições e organizações, bem como o aprendizado por interação - fornecedores, produtores e consumidores que são elementos constitutivos de um arranjo produtivo local.

A aglomeração produtiva, identidade cultural, economia externa, vantagem local, capital social, eficiência coletiva, conhecimento tácito gerado e compartilhado, mão de obra qualificada, fornecedores de insumos e matéria prima, além da proximidade com produtores de equipamentos e disponibilidade de serviços técnicos especializados podem ser citados como vantagens dos APLs (ARRANJOS..., 2006, p.71).

Os APLs correspondem ao agrupamento geograficamente concentrado de empresas interrelacionadas e instituições correlatas de determinado setor por elementos comuns e complementares, por isso, são formados apenas quando aspectos setoriais e geográficos estão concentrados (ARRANJOS..., 2006, p.157).

Para a existência de um APL são necessárias algumas condições como, por exemplo, um número significativo de empresas e demais agentes relacionados; especialização dos agentes em determinada atividade produtiva; existência de atividades correlacionadas na cadeia produtiva; articulação do sistema local interno e externo; interdependência forte entre as empresas e os demais agentes; existência de comunidade e forte identidade local ou regional que favoreçam cooperação, solidariedade e reciprocidade; e presença de instituições locais comunitárias e públicas capazes de compreender e sustentar o sistema e de promover seu desenvolvimento favorecendo a inovação (ARRANJOS..., 2006, p.158).

Os APLs auxiliam as empresas que fazem parte do grupo a desenvolver novas competências, obter sustentabilidade, correr riscos de forma compartilhada atraindo opções de investimento para o negócio/setor, e é correto afirmar que há forte tendência no que tange ao aumento de competitividade, por meio da tática de associações/redes, como por exemplo os APLs (ARRANJOS..., 2006 p.184).

Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) os APLs são aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva, bem como mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com os outros atores locais, tais como governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa (SEBRAE, 2008, p.4).

São definidos como fenômenos vinculados às economias de aglomeração territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, conforme defendem Casarotto Filho et al. (2001, p.84), quando afirmam que são: "[...] redes cooperativas de negócios caracterizadas por concentração territorial por especialização em torno de um produto básico e por ativa solidariedade entre vários atores".

Os APLs constituem-se em um tipo particular de agrupamento de pequenas e médias empresas em torno de um negócio comum a todas, sendo de fundamental importância o relacionamento formal e informal entre as empresas e com outras instituições (ARRANJOS..., 2006, p.217).

Também é notório que estes agrupamentos de empresas buscam a geração de sinergias, de forma que tais empreendimentos sejam auto-sustentados, e tenham condições de vislumbrar o desenvolvimento das próprias capacidades tecnológicas e comerciais, de incrementar a própria produtividade, bem como possam ter inserção rápida no processo de internacionalização (ARRANJOS..., 2006, p.251).

A cooperação e a competição explicam o sucesso dos APLs, uma vez que as empresas que o compõem, alcançam mais rapidamente a competitividade. Isto ocorre através da cooperação, aprendizado coletivo, conhecimento e capacidade inovativa que é associada à capacidade produtiva "com o objetivo de estimular o desempenho e a competitividade através do crescimento econômico e social os APLs criam alianças entre agentes, sociedade e empresas estimulando a capacidade de competição do conjunto e fortalecendo o capital social" (ARRANJOS..., 2006, p.255).

Os APLs também podem ser entendidos como articuladores do desenvolvimento local, porquanto fomentam a integração sócio-econômica do país, proporcionam a criação de novos negócios, diminuem os riscos, geram potenciais inovações entre outros fatores fundamentais para competitividade atual.

Sendo assim, as aglomerações produtivas aqui nomeadas APLs têm fundamental importância para o desenvolvimento de qualquer setor econômico. No que tange ao APL de Confecção de Londrina e região observa-se sua fundamental importância para o mercado da moda regional e nacional, uma vez que gera força que resulta no aumento das vantagens competitivas, dinamizando e potencializando o diferencial proporcionado pelas ações cooperação/competição. A informação estratégica produzida, compartilhada e usada tem o potencial de tornar o APL mais competitivo no panorama mundial.

#### **4.1.1 Setor industrial de confecção**

A identificação das necessidades de informação do setor industrial é uma preocupação permanente no contexto onde estamos inseridos uma vez que o maior conhecimento do mercado permite melhor reconhecimento de suas reais necessidades, ameaças e oportunidades.

Informação, conhecimento, inteligência e tecnologia são fatores fundamentais para o sucesso de cadeias produtivas no mercado globalizado e competitivo no qual estamos inseridos. Além disso, ressalta-se que a sobrevivência das organizações reside, cada vez mais, na própria capacidade de antecipação às ameaças e oportunidades que surgem no ambiente, ou seja, a competitividade é um diferencial que possibilita às organizações se manterem com qualidade no contexto em que atuam.

Atualmente, os fatores mencionados acima vêm sendo considerados fatores cruciais para o desenvolvimento econômico, sendo caracterizado por um ambiente competitivo, globalizado, produtivo e dinâmico, em que o setor industrial têxtil/vestuário/moda avançou muito nos últimos anos, sendo que o Brasil tem hoje produtividade em alguns segmentos similares, e se aproxima dos níveis internacionais, visto que vem passando por transformações significativas.

Entre tais desafios, o fortalecimento de toda cadeia industrial desde a produção da matéria prima até a fabricação e distribuição do produto acabado no mercado são fatores essenciais para o incremento da competitividade, uma vez que a abertura comercial e a globalização das atividades econômicas têm introduzido novas formas de cooperação entre as empresas, fomentando a modernização de instalações industriais, terceirizando etapas do processo produtivo para reduzir custos, atuando em arranjos produtivos locais para enfrentar a concorrência externa (BRASIL, 2008, p.1).

Tais ideais e objetivos competitivos para uma organização são fatores determinantes para o crescimento qualitativo, pois para a empresa que está inserida no contexto globalizado, é fundamental obter estabilidade e reconhecimento.

O mercado têxtil nacional tem grande potencial de crescimento especialmente em virtude da demanda reprimida, conforme explica Gorini, (2008 p.19).

A cadeia produtiva têxtil – reunindo fiação, tecelagem, malharia, acabamento, beneficiamento e confecção – vem passando por muitas transformações recentes destacando-se especialmente aquelas relacionadas não apenas as mudanças tecnológicas que permitiram expressivos incrementos de produtividade, mas também a crescente importância, do comércio intrabloco [...].

O panorama mundial atual aponta para novos padrões de concorrência, baseado não apenas em preços, mas também em qualidade, flexibilidade e

diferenciação de produtos, além da própria organização do comércio que procura reunir avanços tecnológicos e inovação na indústria têxtil.

Quando se compara o crescimento do Brasil ao de outros países que compõem o BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) a situação é preocupante, uma vez que o crescimento brasileiro é irrisório em relação a estes países, e o mais preocupante é que esta fase favorável de crescimento econômico pode ter um curto período de duração. Dessa forma, enquanto o Brasil cresce lentamente, os outros países avançam, ou seja, alguns mercados importantes estão sendo perdidos pelas empresas nacionais (BRASIL, 2008, p.1).

Contudo, o Brasil pode ser visto como um país recém formado quando comparado historicamente aos seus concorrentes e, por isso, segundo Caldas (2006, p.173-194) tem-se muito a aprender e crescer e, nesse contexto, pode-se trabalhar a competitividade brasileira em três etapas: preparação, planejamento e persistência.

Segundo o mesmo autor, a preparação é importante porque o Brasil é um país em desenvolvimento e, portanto, está em aprendizado contínuo, ou seja, não há um contexto histórico favorável que sirva como base para tomada de decisão e o planejamento administrativo. O planejamento aliado à criatividade é fundamental para a construção de uma identidade nacional, visando abrir novos caminhos, cumprir metas, reduzir burocracias e estabelecer políticas sólidas. Esses fatores associados são relevantes para se obter competitividade, assim como a formação de preços, parceria entre empresas/sindicatos/universidades/cooperativas, a melhoria da produtividade, o aumento da qualidade do produto e o fortalecimento dos canais de distribuição. Identidade, respeito, consolidação e reconhecimento se conquistam e, para isso, é necessário manter talentos e qualificar mão de obra adequadamente são fatores cruciais para o crescimento econômico, cuja persistência e o aprimoramento contínuo são características para o crescimento nacional.

O Brasil, ainda, está em fase de construção de sua própria identidade, tanto no campo econômico quanto no político e social. Crises no governo, políticas instáveis, alta carga tributária, burocracias, barreiras estruturais, déficits na balança comercial e a moeda fraca são fatores que interferem diretamente no crescimento interno e na visão que os outros países têm do Brasil. Outro fator prejudicial para a competitividade do país é a informalidade, pois esta oferece competição desleal.

O Brasil necessita de política de desenvolvimento estável, financiamento, cultura, crescimento sustentável, transferência de tecnologia, geração de conhecimentos, política cambial que não sofra depreciação, integração de diversas cadeias produtivas, incentivo à pesquisa e qualificação de recursos humanos, através da maior interatividade entre universidades e empresas.

As parcerias e criação de pólos e APLs podem ser consideradas um caminho para alavancar o crescimento sustentável do mercado brasileiro, pois as habilidades de planejar, pensar prospectivamente, gerenciar informações, controlar receitas e despesas e a ação em conjunto tende a fortalecer o poder de negociação.

O Brasil deve investir nos ativos intangíveis: capacitação, valorização de características regionais, visto que a busca de uma identidade nacional e a utilização de design brasileiro como diferencial estratégico tende a fortalecer a competitividade do país, porquanto o “[...] design é percebido como um diferencial que deve ser desenvolvido por sua capacidade de agregar valor aos produtos e as marcas brasileiras” (CALDAS, 2006, p.148), isto é, é necessário que as empresas se preocupem com o panorama global.

Portanto, a cadeia do vestuário está sendo transformada e a indústria caracteriza-se pela reunião de diversos processos, envolvendo diversas matérias-primas e uma diversidade de produtos finais. O setor se caracteriza pela predominância de pequenas e médias empresas que atuam em um mercado segmentado. A indústria do vestuário se caracteriza por baixas barreiras de entrada, por empregar grande quantidade de mão de obra, pela diversidade de produtos, por utilizar tecnologia socialmente difundida, por não ter pré-determinação de escala de produção, e por ser predominantemente uma indústria de mão de obra feminina (ANDRADE, 2002, p.39).

A indústria brasileira vem mudando, porém, há uma grande informalidade. A competitividade da indústria não depende somente da eficiência dos processos produtivos, mas também, de qualidade, conforto e, sobretudo design, em que a inovação é fundamental.

#### **4.1.2 Características gerais do setor**

O Brasil encontra-se entre os dez maiores produtores mundiais de fios/filamentos, tecidos e malhas, especialmente de algodão. Nesse último segmento – malhas com predominância de algodão – o país é o terceiro maior produtor mundial, somente perde para os Estados Unidos e a Índia (GORINI, 2008, p.26). A Associação Brasileira de Indústrias Têxteis (ABIT) afirma que o Brasil é no cenário mundial o sexto maior produtor têxtil, segundo maior produtor de índigo, terceiro maior de malhas, quinto maior de confecção, sétimo maior de fios e filamentos e o oitavo maior produtor de tecidos (2007).

Vale ressaltar que a participação do Brasil no comércio mundial de têxteis hoje é inferior a 1%, sendo a parcela mais relevante das exportações nacionais relacionada ao segmento têxtil, enquanto o confeccionado – segmento que mais cresce em termos de valor mundial exportado – ainda representa parcela relativamente pequena das exportações nacionais (GORINI, 2008, p.24).

Segundo Gorini (2008, p.26) o Brasil perde posições em relação ao total mundial quando se leva em conta o consumo, a produção e a capacidade instalada das fibras manufaturadas (artificiais e sintéticas), mercado ainda pouco desenvolvido.

Segundo a ABIT, alguns gargalos prejudicam a sobrevivência das exportações brasileiras como, por exemplo:

- Ausência de parcerias/alianças estratégicas, ausência de redes integradas de empresas tanto no varejo, [...] como na parceria com fornecedores para o desenvolvimento conjunto dos produtos, aquisição, conjunta de matéria prima, etapas conjuntas de produção;
- Baixa informatização, ausência de sistemas;
- Dificuldades para produzir em lotes menores e baixa agilidade;
- Comercialização ineficiente, pequena equipe de venda e grande in experiência no mercado internacional;
- Baixos investimentos para o desenvolvimento de produto de design (ABIT, 2007, p.3)

Nesse sentido, alianças estratégicas e arranjos produtivos/comerciais são fundamentais, visto que no setor têxtil deve-se priorizar:

- Investimentos
- Reestruturação
- Aumento da Qualidade
- Acordos comerciais e desenvolvimento de novos mercados



- Formação de consórcios/parcerias voltadas para exportação (GORINI, 2008, p.43).

Os principais países importadores de vestuário e moda são: Estados Unidos, Alemanha, Hong Kong, Reino Unido e Japão, e os principais exportadores de artigos têxteis e de vestuário se encontram na China, Hong Kong, Itália, Alemanha, Estados Unidos. O Brasil aparece nos dois casos na 42ª posição (COBRA, 2007, p.19).

#### **4.1.3 Moda como negócio**

A mudança é fator constante da moda e a indústria é a iniciadora desta mudança, pois a moda gera empregos, obriga a renovação constante, o consumo e a circulação de dinheiro, sendo a indústria que mais sofre e, ao mesmo tempo, a que mais se beneficia da dinamicidade proporcionada pelo mercado da moda.

O produto da indústria do vestuário – a roupa – caracteriza-se pela sazonalidade das tendências e dos modelos em sua dimensão cultural, decorrente do fato de se inserir no campo da moda, que reflete as peculiaridades de determinada época e de determinado local. Revela-se assim o efêmero da moda que contribui decisivamente para a expansão do mercado de determinados segmentos [...] A dualidade da roupa enquanto bem econômico e simbólico, congrega informações de diversas áreas, como econômica, gerencial, do campo da moda e do contexto sócio cultural (ANDRADE, 2002, p.40).

Para Vincent-Ricard (1989, p.139) o sistema da moda é uma ordem da qual se faz uma desordem, mas, sobretudo é uma função bem definida, ligada a ambigüidade de um sistema ao mesmo tempo imprescindível e metódico, regular e desconhecido, aleatório e estruturado.

A moda é um contexto gerador de conhecimento, uma fantasia que se dissemina por meio de informações na velocidade da luz, graças à Internet, portanto, as notícias de moda e de inovações tecnológicas alcançam o consumidor em tempo real.

É preciso redinamizar e inquietar a investigação no campo da moda, pois esta é um objeto contraditório por excelência, a moda é um ambiente fortemente influenciado pela mídia, ela “standardiza e ao mesmo tempo, diferencia, valoriza e enriquece o ego das pessoas” (COBRA, 2007, p.23).

A evolução da moda reflete as transformações da sociedade, atualmente ela extrapola a esfera das atividades industriais, isto é, atinge as redes no nível das relações interpessoais, processos complexos, porém, muito útil agora, visto que a moda cria interdependências e necessita de inteligência para que esta indústria possa sobreviver no Brasil e concorrer globalmente.

A moda é composta de grandes e complexas estruturas, ela não é mais um enfeite estético ela modela a sociedade, ela surpreende e possui efeitos ambíguos. O setor de moda tem que reconhecer e observar seu diferencial na unicidade, pois a moda muda incessantemente, mas sua mudança está na sutileza (LIPOVETSKI, 1989, p.9-25).

O negócio da moda perpassa por áreas de criatividade, produção, administração e marketing, processos estes que devem ser gerenciados efetivamente para fomentar diferencial para a organização. O mercado de moda vale-se de conhecimentos de Psicologia e Sociologia, pois visa fascinar, sendo uma atividade multidisciplinar e desafiadora (COBRA, 2007, p.24).

A moda é, sobretudo, um negócio, que acompanha a tendência da economia, dos estilos de vida das pessoas, seus comportamentos e principalmente desejos. Há nesse sentido uma integração mundial e, ao mesmo tempo, interdependência de e entre mercados [...] Os acontecimentos influem na cadeia produtiva de negócios da moda de forma tão intensa que fica difícil dizer, sem medo de errar, de que maneira os fatos se sobrepõem, identificando ou criando necessidades de consumo (COBRA, 2007, p.26).

O ciclo de vida da moda é muito curto e tende a ser cada dia menor, significando que a moda é mais evolucionária do que revolucionária, quebra paradigmas, exerce fascínio, obriga a antecipação e uso constante de informações atualizadas para suprir rapidamente as necessidades e desejos do setor. Nesse sentido, inovar é antecipar soluções e problemas que, ainda, não aconteceram. Desenvolver idéias simples, eficientes e econômicas para acompanhar as mudanças tecnológicas, econômicas e sociais, gerando vantagem competitiva através do conhecimento gerado.

No negócio de moda os princípios do processo de inteligência competitiva são fundamentais, porquanto é necessário elaborar cenários futuros, tendências, prospecção de mercado para medir qual o desejo e qual será a aceitação do produto no mercado.

Com a entrada dos produtos importados, principalmente os chineses, no Brasil e no mundo, a indústria brasileira perdeu mercado. Por isso, a criatividade, ou seja, design local pode ser considerado uma das principais formas de diferencial competitivo nesse mercado internacionalizado.

Segundo Cobra (2007, p.18) o comércio mundial é largamente impulsionado pelo setor têxtil e vestuário, e é na tecnologia que o profissional de negócios da moda se apóia, visando estimular o consumo através das inovações, por isso mesmo, o investimento em inovações, tecnologias, modernização de maquinário são fundamentais para o processo de crescimento e desenvolvimento do setor.

A moda é hoje um dos temas mais fascinantes porque, por meio dela, podemos analisar inúmeros aspectos de uma cultura. Não é só um mercado, não é só uma questão de consumo que interessa. A moda deixou de ser vista como uma bobagem das mulheres fúteis para ser reconhecida como um importante fenômeno social. Importa como um objeto de conhecimento para os estudiosos e, também, como um elemento de autoconhecimento para os consumidores [...] É uma tentativa, das pessoas serem “normais” e aceitas, mas também de diferenciação (COBRA, 2007, p.16).

É claro que a moda gera negócios, exige e provoca mudanças nos padrões industriais, visto que este segmento quer ser competitivo no cenário atual, e a informação é uma forma de se obter esta competitividade, ou seja, é matéria-prima do negócio da moda.

A moda como negócio determina o desenvolvimento do setor industrial, portanto é essencial para o setor prospectar tendências e os fenômenos de moda e consumo para oferecer produtos e serviços com diferencial competitivo.

#### *4.1.3.2 Informações para negócios em moda*

As transformações que ocorrem em decorrência da globalização exigem postura e atitude proativa. Choo (1998, p.38) explica que na busca por informações relevantes a organização deve observar seletivamente a grande quantidade de sinais existentes no ambiente, interpretá-los e oferecê-los em contexto dinâmico como informação voltada ao negócio fomentando o diferencial organizacional.

Para Bio (1996, p.120) as informações para negócio se destinam a:

[...] alimentar processos de tomada de decisão. As decisões inerentes aos processos de planejamento, ao controle, formulação, ao acompanhamento de políticas e a interpretação de resultados requerem informações adequadas.

A informação pode ser reconhecida como recurso estratégico que proporciona benefícios significativos, desde que seu uso seja eficiente. Para Cronin (1990, p.202) a informação tem um valor de uso; valor de troca/mercado; valor de propriedade; valor de restrição, ou seja, possui um valor em cada atividade que está agregada, potencializando o diferencial competitivo da organização que sabe fazer uso da mesma.

As informações sobre produtos, processos e serviços são fundamentais, pois o usuário da informação não é apenas alguém que a consome, mas alguém que a elabora e é capaz de produzi-la (ANDRADE, 2002, p.40).

O processo de entrada no campo da indústria da moda pressupõe ações e práticas informacionais que revelam conhecimentos sobre o universo da indústria e sobre o campo da moda, ou seja, a reunião de um conjunto de informações elaboradas, resultando em novas possibilidades de sentido.

A moda deve ter características locais, pois todos os anos o setor têxtil de vestuário e moda vem se fortalecendo, bem como a moda passou a ser vista como arte e como negócio, pois transforma produtos em objetos de desejo que gera capital.

A competição nesse segmento impõe à empresa a busca constante pela diferenciação, as empresas se conscientizam que é preciso investir, cada vez mais, na pesquisa estratégica e na formação continuada do capital humano que atua no setor, e que pode ser considerada hoje a principal força da empresa preocupada com o futuro (CALDAS, 2006, p.101).

Atualmente, a comunicação é responsável pela influência de boa parte dos artigos da moda consumidos pelo mundo, visto que as revistas, os jornais, os filmes, a Internet e quase todos os meios de comunicação circulam em velocidades tais, que as notícias chegam praticamente na mesma hora (COBRA, 2007, p.22).

A moda é um ambiente fortemente influenciado pela mídia, conforme explica Caldas (2006, p.96) “a falta de pesquisa de verdade no caminho fácil da cópia travestida de referência, já se anuncia como o erro fatal de empresas e marcas do século XXI”. Complementando, o mesmo autor afirma também:

[...] um dos principais problemas que afetam tanto o universo empresarial quanto as universidades no Brasil é a ausência de investimento na pesquisa de base, aquela que não é diretamente relacionada a novas tecnologias, ao desenvolvimento de produtos e ao aumento da lucratividade, pela incompreensão do próprio papel que esse tipo de pesquisa desempenha no futuro próximo (CALDAS, 2006, p.101).

O fenômeno da moda faz parte de uma esfera do comportamento coletivo, e se dá pela identificação de padrões ou modelos que se repetem continuamente, porque são inconscientes. Nos “anos de 1990 enquanto a moda brasileira dava saltos qualitativos importantes, uma das batalhas mais travadas pelos atores envolvidos no seu desenvolvimento foi a da legitimação desse campo profissional como ‘assunto sério’” (CALDAS, 2006, p.97).

As principais estratégias utilizadas pelos atores envolvidos concentram-se em três aspectos: econômicos, profissionais e culturais, uma vez que a moda é um negócio caracterizado pela alta concorrência, bem como gera capital imensurável. Além disso, destaca-se que uma das principais ferramentas da comunicação de moda é a informação, cujo papel no processo de socialização e individualização é fundamental.

## CAPÍTULO 5

### 5.1 Ambiente *Web*

Devido à necessidade e importância crescente da informação no contexto empresarial, a interface com o usuário se torna uma parte fundamental, visto que os processos organizacionais são baseados em informação de diferentes níveis e segmentos. Nesse sentido, gerenciar as informações no ambiente *Web* torna-se essencial, pois com o aumento do uso das tecnologias de informação e comunicação surgem, cada vez mais, oportunidades e ameaças baseadas em informações disponíveis eletronicamente, porquanto são mais rapidamente acessadas e disseminadas desde que geridas eficientemente.

Desde que foi criada por Timothy (Tim) John Berners-Lee, em 1989, a World Wide Web (WWW) ou simplesmente *Web*, foi pensada como uma solução para os problemas de intercâmbio de informações entre pesquisadores e, desde então, a tecnologia para construção de interfaces *Web* vem sendo progressivamente incrementada permitindo o desenvolvimento de aplicações cada vez mais complexas (WINCKLER; PIMENTA, 2009, p.1).

A rede Internet mudou a forma com que as organizações funcionam, bem como a forma com que as pessoas trabalham nesse contexto. A informação se transformou em um elemento essencial, assim como a interface com o usuário. Atualmente, as empresas que buscam ser mais competitivas e ter certa estabilidade no mundo globalizado, compreendem a informação como sendo um insumo essencial, e que deve fluir apropriadamente por todos os setores da empresa/organização, inclusive com os fornecedores e clientes.

O ambiente *Web* é uma interface eficiente para a GI, porquanto garante maior eficácia e transparência aos processos organizacionais. Esse ambiente pode abrigar diferentes sistemas de informação, visto que é um sistema de entidades relacionadas que provê acesso a um ou mais corpos de conhecimento, e atua como um mecanismo através do qual o indivíduo pode informar outras pessoas ou ser informado.

Para Campos, Campos e Campos (2006, p.55) a *Web* pode ser considerada:

[...] o maior repositório de informações dos mais variados domínios de conhecimento, tendo apresentado desenvolvimento vertiginoso desde sua criação. Suas características de liberdade de publicação, autonomia das fontes e controle descentralizado fizeram com que grande diversidade de recursos fosse crescentemente disponibilizada, mudando significativamente o comportamento de seus usuários e ampliando o perfil de sua utilização.

Nesse sentido, o uso inteligente das TICs pode maximizar o diferencial competitivo das organizações do setor de vestuário e moda.

Os sistemas baseados no ambiente *Web* além de desempenhar papel fundamental na gestão, tratamento, organização e disseminação da informação, são essenciais para as organizações, porquanto propiciam novas modalidades de negócio e tornam-se um importante canal de marketing.

O advento da Sociedade da Informação evidencia uma quebra de paradigma, visto que o capital se constituía no combustível da Sociedade Industrial. A partir desse novo modelo de sociedade, a informação e o conhecimento passam a ser o combustível da sociedade, juntamente com as TICs. Dados e informações qualificados permitem a criação de conhecimento direcionado ao processo decisório, que por sua vez gera negócios que propiciam a permanência e competitividade das organizações no mercado global.

É obvio que os produtos e serviços desenvolvidos e comercializados precisam ser produzidos em menor tempo e com mais qualidade, de forma que a organização possa ser competitiva e sobreviver diante da hipercompetitividade. Além disso, é possível eliminar etapas do processo usando dispositivos de monitoramento de concorrentes, fornecedores e clientes valendo-se do processo de IC para obter o diferencial competitivo para atuar no mercado.

O ambiente *Web* é rápido e não linear e utiliza-se de uma estrutura denominada 'hipertextual', que segundo Laudon e Laudon (1999, p.169) é uma estrutura que permite clicar em uma palavra, imagem ou som, que por sua vez remete a outro conjunto de informação relacionado:

[...] o hipertexto da internet pode conter não apenas vínculos embutidos ou hiperlinks, para especificar textos dentro do mesmo arquivo ou computador, mas também pode conter hiperlinks para textos e arquivos localizados em outros computadores em diferentes localidades.

Complementando esse raciocínio Levy (1993, p.33) afirma que:

[...] um hipertexto é um conjunto de nós ligados por conexões. Os nós podem ser palavras, páginas, imagens, gráficos ou partes de gráficos, seqüências sonoras, documentos complexos que podem eles mesmos ser hipertextos. Os itens de informação não são ligados linearmente, como uma corda com nós, mas cada um deles, ou a maioria estende suas conexões em estrela [...] Funcionalmente um hipertexto é um tipo de programa para a organização de conhecimentos ou dados, a aquisição de informação e a comunicação.

As TICs possibilitam novas estratégias de difusão da informação e novos modelos de comunicação, alterando as atitudes e os comportamentos humanos. Destaca-se que no caso do hipertexto a velocidade é uma de suas principais características, contudo a rapidez e fluidez, muitas vezes, podem ocasionar problemas como o foco, a perda e a qualidade das informações.

A GI em ambiente *Web* possibilita a construção de conhecimento e potencializa o diferencial competitivo da organização, desde que gerida eficientemente. Assim, o ambiente *Web* tem papel de destaque no âmbito da gestão da informação, porque permite maior produtividade às organizações. Essa afirmativa pode ser verificada em muitas organizações que possuem suas informações em rede, cujos resultados propiciam um salto qualitativo e quantitativo para as pessoas que nela atuam, uma vez que existe uma maior democratização da informação, ou seja, maior facilidade de acesso à informação, influenciando a rapidez e segurança no desempenho das atividades e no processo decisório.

A seguir abordar-se-á a usabilidade e a acessibilidade em ambiente *Web*, bem como serão apresentadas algumas ferramentas de gestão da informação que podem ser utilizadas nesse ambiente, e que oferecem e potencializam a gestão, organização, disseminação, acesso e uso da informação, que por sua vez gera diferencial competitivo.

### **5.1.1 Usabilidade**

As organizações começaram a desenvolver SI baseados no ambiente *Web*, de forma a atenderem novas demandas e necessidades de gestão e de relacionamento com fornecedores e clientes.



O termo ‘usabilidade’ começou a ser empregado no início da década de 80, como substituto da expressão ‘user-friendly’ que em português significa ‘amigável’. Sendo que a usabilidade e utilidade se completam para compor a noção de qualidade de uso.

O termo usabilidade pode ser utilizado em diferentes abordagens como mostra a autora Dias (2007, p.25).

- Definições orientadas ao produto – associadas às características ergonômicas do produto;
- Definições orientadas ao usuário – relacionadas ao esforço mental ou atitude do usuário frente ao produto;
- Definições baseadas no desempenho do usuário associadas a forma de interação do usuário, com ênfase na facilidade de uso e no grau de aceitação do produto;
- Definições orientadas ao contexto de uso relacionado às tarefas específicas realizadas por usuários específicos do produto em determinado ambiente de trabalho.

Qualquer tipo de SI, em ambiente *Web* ou não, deve ser capaz de atender às necessidades dos usuários, ou seja, o sistema deve ‘falar’ a língua dos usuários. A usabilidade refere-se a qualidade de uso de um sistema por seus usuários, isto é, está vinculada a eficácia, eficiência e satisfação do usuário, pois um “[...] sistema é considerado consistente quando permite que o usuário obtenha o mesmo efeito quando executa uma determinada ação, isto é, há uma relação direta entre a ação e seu efeito, independente do contexto” (DIAS, 2007, p.36).

Os conceitos de desempenho de satisfação, aliados à facilidade de instalação, manutenção e aprendizado tornam-se na década de 90, elementos críticos de sucesso de um produto no mercado mundial. [...] os produtos considerados de boa usabilidade podem oferecer outros benefícios: maior produtividade e eficiência, por gerarem menores erros; menor tempo de treinamento requerido para o uso eficiente e eficaz do produto; menor rotatividade de pessoal, pela melhoria na satisfação dos usuários; menor necessidade de suporte ao usuário e documentação detalhada (DIAS, 2007, p.38).

Usabilidade refere-se à capacidade de um produto ser apreendido, utilizado e ser atrativo pelo utilizador em condições específicas de utilização. Em termos gerais significa facilidade de uso, pois a tecnologia deve ser aplicada de forma a melhorar e dinamizar a realidade do usuário final. Sendo assim, a usabilidade preocupa-se especialmente com o usuário final, suas características e suas necessidades.

De forma geral os estudos sobre usabilidade, no âmbito da área de Ciência da Informação, se propõem a ser um instrumento para viabilizar o desenvolvimento

e/ou adequação de sistemas de informação a partir de necessidades, perspectivas, condições de interação entre usuários, ou seja, refere-se ao estudo de necessidades e uso da informação, bem como de avaliação de sistemas.

Pela definição apresentada na norma ISO 9241 usabilidade é “[...] a extensão em que um produto pode ser usado por usuários específicos para alcançar objetivos específicos com eficácia, eficiência e satisfação de uso”, ela tem como objetivo explicar como “identificar a informação necessária a ser considerada na especificação ou avaliação de usabilidade de um computador em termos de medidas de desempenho e satisfação do usuário” (ASSOCIAÇÃO, 2002, p.2).

Nielsen, Loranger (2007, p.10) afirmam que “a usabilidade assumiu uma importância muito maior na economia da Internet do que no passado [...] Os usuários experimentam a usabilidade de um site antes de se comprometerem a usá-lo e antes de gastarem dinheiro em possíveis aquisições”.

A usabilidade de uma interface é um dos fatores mais importantes para o sucesso ou insucesso de um sistema, pois é a combinação das características de facilidade de aprendizagem, alta velocidade de execução da tarefa, baixa taxa de erros, facilidade de lembrar uma tarefa.

A usabilidade de um produto pode ser mensurada, formalmente, e compreendida, intuitivamente, como sendo o grau de facilidade de uso desse produto para um usuário que ainda não esteja familiarizado com o mesmo. A ISO define a usabilidade em função da eficiência, eficácia e satisfação com a qual os usuários podem alcançar seus objetivos em ambientes específicos, quando utilizam determinado produto ou serviço (TORRES; MAZZONI, 2004, p.152).

Ela visa a satisfazer um público específico definindo qual é o consumidor que se quer alcançar, quando se define o projeto do produto, permitindo que se trabalhe com peculiaridades adequadas ao público-alvo (TORRES; MAZZONI, 2004, p.153).

A usabilidade tem como objetivo inserir o ser humano no ambiente tecnológico melhorando o processo e a relação homem máquina. Para Terra et al. (2008) a usabilidade eficiente e eficaz refere-se a [...] estruturar um site pensando no usuário final, concentrando esforços para a facilidade do uso, criando um sistema transparente e de fácil entendimento e operação [...] é integrar perfeitamente conteúdo, design, serviços e interatividade buscando a experiência do usuário final”.

A usabilidade está presente na interface com o usuário e permite usar recursos como imagens, sons, entre outros, facilitando a interface, pois determina se

o manuseio do produto é fácil, se não provoca erros, se é rapidamente apreendido, se oferece satisfação aos usuários e se atende suas necessidades, tornando sua operacionalização mais agradável.

### **5.1.2 Acessibilidade**

Acessibilidade deve ser considerada um conceito absoluto, visto que é uma qualidade que se comprova a partir da satisfação de determinados requisitos, que têm sido criados para assinalar qualidade do produto que está sendo adquirido e utilizado.

A acessibilidade de um “[...] produto consiste em considerar a diversidade de seus possíveis usuários e as peculiaridades da interação dessas pessoas com o produto [...]” (TORRES; MAZZONI, 2004, p.152).

Acessibilidade é um processo dinâmico associado não só ao desenvolvimento tecnológico, mas principalmente ao desenvolvimento da sociedade.

[...] é a acessibilidade que permitirá que a base de usuários projetada seja alcançada em sua máxima extensão e que os usuários que se deseja conquistar com o produto tenham êxito em iniciativas de acesso ao conteúdo digital (TORRES; MAZZONI, 2004, p.153).

A acessibilidade no espaço digital consiste em tornar disponível ao usuário, de forma a que possa ter acesso a ela com autonomia, toda informação que lhe for franqueável (informação para qual tenha código de acesso, ou seja, acesso livre para todos), independentemente de suas características orgânicas, sem prejuízos quanto ao conteúdo da informação. A acessibilidade é obtida combinando-se a apresentação da informação de formas múltiplas (seja com uma simples redundância ou utilizando-se um sistema automático de transcrição de mídias) com o uso de ajudas técnicas (tais como sistemas de leitura de tela, sistema de reconhecimento da fala, simuladores de teclado etc.) que maximizam as habilidades dos usuários com limitações (TORRES; MAZZONI, 2004, p.154).

É importante destacar que só existe a acessibilidade quando a informação é realmente recebida e útil ao usuário, pois “a informação que não é divulgada, ou não pode ser captada, de forma redundante não é uma informação realmente acessível” (TORRES; MAZZONI; ALVES, 2002, p.87).

A acessibilidade é um conceito que envolve tanto os aspectos de espaço físico em que vivemos, quanto o espaço digital. A legislação brasileira Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000, conceitua acessibilidade como sendo:

[...] a possibilidade e condição de alcance para utilização, com segurança e autonomia, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos transportes e dos sistemas e meios de comunicação [...] (TORRES; MAZZONI; ALVES, 2002, p.83).

O espaço digital criou, através das TICs, novas formas de acesso e uma maior agilidade no acesso de dados e informações, que podem contribuir com o desenvolvimento de um indivíduo, de uma organização ou de um segmento econômico, desde que este espaço digital seja utilizado de forma consciente e efetivo.

A *Web* permite a realização efetiva disso, visto que as informações podem estar acessíveis nos mais diferentes formatos, podem ser absorvidas das mais diferentes formas, assim como é imprescindível para sua captação garantir a acessibilidade, propiciando ênfase às preferências e necessidades dos indivíduos e garantindo a atualização contínua.

A usabilidade e a acessibilidade agregam qualidade ao produto e, por isso mesmo, devem ser praticadas e respeitadas por todos visto que a usabilidade busca satisfazer a um público específico, porém é a acessibilidade que permite que os usuários sejam alcançados de forma efetiva e que tenham êxito no acesso.

A informação que não é acessível, não é aprendida e usada, e à medida que cresce o número de informações no ambiente *Web*, tanto as organizações quanto as pessoas percebem que além de consumidoras de informações, podem ser também produtoras de informação.

### **5.1.3 Ferramentas de gestão**

É inegável o papel fundamental das tecnologias de informação e comunicação no contexto em que vivenciamos, assim como é inegável que a gestão eficiente da informação se constitui em um diferencial competitivo para o processo decisório no ambiente organizacional. As ferramentas de gestão são, portanto, essenciais para uma gestão da informação eficiente e para a solução de problemas.

A gestão da informação carece das tecnologias de informação e comunicação, visto que elas se constituem em um aliado fundamental para a sua efetividade, pois aperfeiçoa os fluxos de informação, atende de maneira mais eficaz as necessidades dos indivíduos e das organizações.

Nesse sentido, também as organizações têm nas ferramentas de gestão importante aliada, pois precisam gerenciar todo o conjunto de recursos informacionais, prospectando, coletando, selecionando/filtrando, organizando, disseminando e promovendo o acesso e uso estratégico desse recurso, visando maior competitividade e produtividade organizacional, visto que registram as informações formais facilitando o acesso e localização.

As tecnologias são capazes de gerar demandas por novos produtos e serviços proporcionando aumento de produtividade organizacional.

A seguir serão apresentadas algumas dessas ferramentas tecnológicas que podem auxiliar o processo de GI, nos fluxos formais:

*a) Customer Relationship Management (CRM)*

O CRM é uma ferramenta de gestão que visa o relacionamento com os clientes em tempo real, apoiando o processo de marketing, vendas e serviços e pode ser considerada uma ferramenta estratégica para o mundo dos negócios, e neste caso a tecnologia é fundamental para sua viabilidade.

É um sistema que permite o gerenciamento dos relacionamentos da empresa com os clientes (CARVALHO, 2000, p.105), para tanto, necessita de um conjunto de processos e tecnologias que gerenciem dados e informações dos clientes reais e potenciais, bem como de possíveis parceiros, melhorando o relacionamento e fortalecendo a relação de forma a tornar um compromisso estratégico.

O CRM é uma ferramenta que reúne as mais avançadas tecnologias integrando diversos aplicativos de automação como, por exemplo, sistema de venda, marketing, gestão de relacionamentos etc. O CRM pode ser considerado uma tecnologia que prioriza o cliente, visando coletar, armazenar, processar, acessar, organizar, modelar e analisar informações, de forma a identificar qualitativamente e quantitativamente informações a partir de busca, seleção e análise automática.

*b) Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED)*

O GED é uma ferramenta de gestão da informação que visa a obtenção de informações de forma rápida, consistente e precisa, auxiliando a tomada de decisão, envolvendo todos os setores de uma organização de forma sistematizada.

Segundo Machado (2003, p.197-198) o GED tem por objetivo o

[...] arquivamento, o acesso, a consulta e a difusão dos documentos e das informações que ele contém [...] visa gerenciar o ciclo de vida das informações e dos conhecimentos desde sua criação até o seu arquivamento. As informações e os conhecimentos podem, originalmente, estar registrados em mídias analógicas, como por exemplo, o papel, ou digitais que serão tratadas pelos computadores em todas as fases de sua vida.

Complementando, Tadano (2002, p.19) afirma que um

[...] sistema de GED usa a tecnologia de informação para capturar, armazenar, localizar e gerenciar versões digitais de documentos com o objetivo de gerenciar o ciclo de vida das informações desde sua criação até a sua distribuição e arquivamento. As informações podem, originalmente, estarem registradas em mídias analógicas ou digitais em todas as fases do seu ciclo de vida.

Esse tipo de sistema visa gerenciar o fluxo de informação, sendo realizado através de *hardware* e *software* que gerencia todo o ciclo de vida do documento: criação, aprovação, revisão, processamento, arquivamento e distribuição, ou seja, desde a produção até o arquivamento ou eliminação.

O GED é uma ferramenta de obtenção da informação de forma rápida, consistente e precisa que exige a aptidão de trabalhar a informação em vários formatos, sendo uma ferramenta de gestão eficiente e complexa no ambiente organizacional.

### c) *Workflow*

É um sistema de gestão da informação que permite gerenciar de forma proativa qualquer tipo de processo do negócio, bem como o acompanhamento constante das atividades desenvolvidas. Esse recurso quando implantado gera aumento da produtividade e maior objetividade e segurança na execução de metas.

O *Workflow* gerencia o fluxo de trabalho para a execução de processos, não prevendo imprevistos, podendo assim “[...] decidir de forma limitada, sobre ações a tomar, chamar um aplicativo especializado ou delegar tarefas as pessoas, colocando aquelas em listas de trabalho individualizadas” (CASTILHO JUNIOR; DINIZ, 2005, p.113).

São utilizados para automatizar determinados processos contribuindo, também, para criar uma cultura colaborativa no ambiente organizacional, pois “[...]”

refere-se à sucessão de tarefas necessárias para processar documentos durante sua tramitação por meio da organização” (PEREIRA, 2003, p.187).

*d) Executive Information System (EIS)*

São ferramentas de acompanhamento e controle das estratégias em nível executivo, sendo enriquecido pela coleta, organização e difusão de informações pertinentes, visando à identificação ou antecipação de problemas e oportunidades.

No âmbito do EIS, que em sua evolução transformou-se de executive information systems em *enterprise* ou *everyone information systems*, ou seja, sistemas destinados a fornecer informações para uma ampla gama de usuários ou decisores. Seu objetivo principal tem sido a busca de um ambiente integrador das informações disponíveis e relevantes para o sucesso da empresa, e que propiciasse aos usuários condições de proatividade (POZZEBON; FREITAS; PETRINI, 1997, p.8).

O EIS é um sistema baseado em tecnologia de Informação e comunicação, cujo objetivo é aprimorar a eficiência e eficácia dos executivos de uma organização, no que tange ao processo decisório e ao planejamento de ações. Isto ocorre por meio do apoio ao desenvolvimento de modelos mentais em relação os processos e controles da organização, proporcionando um retorno de informações consistentes a todos os níveis organizacionais, de forma que possam ser utilizados no planejamento e controle dos resultados.

O EIS contém base de dados personalizada com a situação passada, presente e previsões de tendências dos negócios, atendendo ao estilo de gestão do executivo do alto escalão hierárquico, sendo dotado de grande capacidade gráfica e ligado aos indicadores de desempenho e dos fatores críticos de sucesso da organização.

*e) Enterprise Resource Planning (ERP)*

O ERP é um sistema integrado que introduz aplicativos inovadores baseados em tecnologias de informação, cujo *software* integra diferentes funções da empresa e apresenta uma base de dados centralizada garantindo unicidade e integridade. Ele é

[...] um sistema de informação adquirida na forma de pacotes comerciais, softwares que permitem a integração entre dados dos sistemas de informação transacionais e dos processos de negócio de uma organização (CAIÇARA JÚNIOR, 2006, p.82).

O sistema pode ser considerado um ERP quando possibilita:

- Automatizar e integrar a maioria dos seus processos
- Compartilhar dados e práticas em toda a empresa
- Produzir e acessar informações em tempo real;

O ERP tem por finalidade tornar as empresas mais competitivas, podendo ser definido como uma solução de sistemas de informação para a empresa capaz de organizar e integrar informações do ambiente organizacional completo evitando redundâncias e racionalizando processos.

#### *f) Data Warehouse (DW)*

O Data Warehouse tem como objetivo principal satisfazer as necessidades de seus usuários, armazenando informações úteis e relevantes para o gerenciamento do negócio. Pode ser definido como sendo [...] um grande repositório de dados, elaborado com a finalidade de dar suporte ao processo decisório estratégico da empresa (DIAS, 2007, p.16), complementando, Turban, MClean e Wetherbe (2004, p.402) afirmam que o DW tem como objetivo “criar um repositório de dados que dê acesso a dados operacionais sob formas facilmente aceitáveis para as atividades de processamento analítico, como por exemplo, apoio a decisão, EIS e outras aplicações de usuários finais”.

Neste contexto, pode ser considerado um banco de dados que armazena dados sobre a operação das empresas, como vendas e compras, extraídos de uma fonte única ou múltipla, oferecendo um enfoque histórico, para permitir um suporte efetivo à decisão.

Os DW se destinam “[...] a suportar modelos de negócios que poderão construir uma camada de novo projeto de solução, priorizando a informação como bem estratégico, ao agregarem as informações dispersas” (JAMIL; NEVES, 2000, p.51).

Tem como finalidade dar suporte à tomada de decisão, tendo como elementos básicos: orientação para o objeto, integração, tempo como variável e a não volatilidade de dados. Nesse processo, dados de várias fontes são coletados e migrados para o ambiente, recebendo tratamento que visa a sua padronização, para facilitar a recuperação de informações por parte do usuário final, tendo como objetivo o fornecimento de informações confiáveis, ágeis e flexíveis.

#### *g) Data Mining*



São mineradores de dados que identificam e localizam informações de acordo com critérios pré-definidos, é um processo através do qual é feita a “garimpagem” das informações contidas nos DW.

O *Data Mining* é uma ferramenta aplicada “[...] a estratégia de busca e descoberta de informações veladas ou inadequadamente explicitadas em base de dados ou de conhecimentos”, tem como objetivo o estabelecimento de novos padrões de conhecimento, “geralmente imprevistos, partindo-se de uma massa de dados previamente coletada e preparada para este fim” (SULAIMAN; SOUZA, 2001, p.265). Auxilia os especialistas de determinada área a atualizar suas bases de dados de conhecimento, com objetivo de alcançar vantagem competitiva possibilitando a análise de um grande volume de informações e fornece modelos e correlações de forma automática.

## CAPÍTULO 6

### 6.1 Procedimentos Metodológicos

A Ciência pode ser considerada como sendo o resultado da sistematização de conhecimentos e de proposições logicamente correlacionadas, portanto os procedimentos metodológicos apresentados neste capítulo são fundamentais, pois possibilitam conhecer de que maneira a questão metodológica será tratada nesta pesquisa. Ressalta-se que compreender os fenômenos objetos desta pesquisa, visa a construção de novos conhecimentos científicos relacionados à problemática em si apresentada até o momento, ou seja, a construção de conhecimento científico pressupõe características essenciais como: **real** (factual) – lida com fatos, ocorrências; **sistemático** – saber ordenar logicamente; **verificável** – pode ser comprovado; **falível** - não são absolutos e nem finais.

A pesquisa científica exige procedimentos formais, bem como um método cujo objetivo refere-se a conhecer a realidade ou verdades parciais, de modo a encontrar respostas para as questões propostas inicialmente.

Para este projeto utilizou-se a pesquisa do tipo descritiva exploratória, de natureza qualitativa, visto que possibilitará a análise dos fenômenos existentes mediante o contato direto com o objeto e os fenômenos de estudo relacionados ao Arranjo Produtivo Local de Confecção de Londrina e Região, situada na região norte do Paraná.

Vale destacar que os estudos exploratórios permitem aumentar as experiências em torno de determinado problema e os estudos descritivos visam aprofundar o conhecimento sobre determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987, p.109-110). Para Oliveira (2007, p.68) a pesquisa descritiva

[...] procura analisar fatos e/ou fenômenos fazendo uma descrição detalhada da forma como se apresentam esses fatos e fenômenos, ou mais precisamente, é uma análise em profundidade da realidade pesquisada [...] exige um planejamento rigoroso quanto à definição de métodos e técnicas para coleta e análise dos dados [...].

A pesquisa exploratória busca levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, bem como mapeia as condições de manifestação desse objeto (SEVERINO, 2007, p.123).

A pesquisa será de natureza qualitativa que segundo Oliveira (2007, p.60) “[...] visa buscar informações fidedignas para se explicar em profundidade o significado e as características de cada contexto em que encontra o objeto de pesquisa”.

A pesquisa qualitativa é fundamental, porquanto ajuda a determinar o que é importante e porque é importante. É utilizada para identificar a extensão total das respostas ou opiniões que existem em um determinado universo e população de pesquisa, ou seja, ajuda o próprio pesquisador a dimensionar corretamente as questões pesquisadas e sua importância. A pesquisa qualitativa visa a revelar áreas de consenso, tanto positivo quanto negativo. Além disso, é especialmente útil em situações que envolvem o desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas idéias.

Segundo Martins (1991, p.58)

Na pesquisa qualitativa, descreve-se e determina-se com precisão conceitual rigorosa a essência genérica da percepção ou das espécies subordinadas, como a percepção da coisalidade etc. Mas a generalidade mais elevada está na experiência em geral, no pensamento em geral, e isto torna possível uma descrição compreensível da natureza da coisa.

Complementando, o autor explica que a pesquisa qualitativa:

[...] é uma construção social da qual o investigador participa. Os fenômenos são compreendidos dentro de uma perspectiva histórica e holística – componentes de uma dada situação estão inter relacionados e influenciados reciprocamente, e se procura compreender essas inter-relações em um determinado contexto. O pesquisador e o pesquisado estão em um processo multidirecionado no qual há ampla interação entre o sujeito e o objeto do conhecimento. Os valores estão presentes no processo de investigação. A lógica é conceptual, O raciocínio é dedutivo. O processo de conhecimentos se dá em um continuum com associações, dissociações, construções nas próprias interpretações, procurando compreender a causalidade, a realidade e o mundo. A emergência das contradições e o conhecimento se afunda na própria ação (MARTINS, 1991, p.46-47).

A pesquisa descritiva e exploratória, de caráter qualitativo, busca observar e descrever as características da realidade estudada, correlacionar os fenômenos observados e estabelecer relações com a literatura. Além disso, busca atingir os objetivos inicialmente propostos da pesquisa, aprofundando o conhecimento sobre

uma determinada realidade sem manipulá-la, isto é, sem que haja a interferência do pesquisador.

As técnicas metodológicas são procedimentos operacionais e, como tal, podem ser aplicadas junto aos diferentes métodos de pesquisa, bem como em diferentes contextos epistemológicos. Nesse sentido, definiu-se como instrumento/técnica de coleta de dados a entrevista semi-estruturada.

A entrevista estruturada ou semi-estruturada se caracteriza por ser um roteiro previamente elaborado, cujo objetivo é auxiliar o pesquisador na aplicação da entrevista junto aos sujeitos pesquisados, de forma a dirimir possíveis dúvidas que venham a surgir durante a entrevista (MARCONI; LAKATOS, 2007, p.107).

A entrevista semi-estruturada pode ser definida como:

[...] aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que oferece amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses, que vão surgindo à medida que se recebem respostas dos informantes (TRIVIÑOS, 1987, p.146).

Para a análise dos dados coletados optou-se pelo método 'Análise de Conteúdo' (AC) de L. Bardin, que o define da seguinte forma:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção[...] destas mensagens (BARDIN, c1977, p.142).

A análise de conteúdo oscila entre dois pólos: o da objetividade e o da subjetividade. Além disso, aguça o investigador a refletir sobre o escondido, o não aparente, isto é, a AC estabelece uma relação profunda entre a mensagem e as possibilidades interpretativas. A AC analisa os significados e os significantes, ou seja, basicamente a AC trabalha com a mensagem. A análise de conteúdo é um método de sistematização e análise de informações coletadas. Trata-se de se compreender criticamente o sentido manifesto ou não nas comunicações, ela atua sobre a fala e sobre o sintagma (SEVERINO, 2007, p.121-122).

A análise de conteúdo trabalha tradicionalmente materiais textuais e consiste da leitura aprofundada do referido material textual, bem como das reflexões realizadas a partir da leitura e, finalmente, das inferências feitas pelo pesquisador, obviamente apoiado pela própria literatura e pela análise da realidade pesquisada.

A AC é composta de três fases:

- 1) **Pré-análise:** são selecionados materiais relevantes, com o intuito de sistematizar idéias, fundamentos, etc. Nesse sentido, vários materiais bibliográficos foram analisados a partir da revisão de literatura de alguns campos científicos como: Gestão da Informação; TICs; Arranjo Produtivo Local; Competitividade; Informação; Usabilidade; Acessibilidade. Essa análise possibilitará a definição de 'categorias de análise', visto ser uma das técnicas da AC a Análise Categorial;
- 2) **Exploração do material:** quantificar o material obtido na primeira fase, bem como observar a freqüência e ocorrência de palavras significativas relacionadas à problemática da pesquisa, esta técnica de análise da AC denomina-se Análise Léxica;
- 3) **Tratamento dos resultados:** por meio da indicação obtida na segunda fase, o pesquisador poderá efetuar análises, inferências e interpretações destacando os mais significativos (BARDIN, c1977, p.95-102).

A análise de conteúdo é um método refinado que requer atenção e aprofundamento, ao mesmo tempo em que é objetiva é subjetiva, portanto, requer confiabilidade, validade lógica e empírica.

Para Richardson (2007, p.223- 224) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que se apóia na objetividade e sistematização, através da explicitação de regras e procedimentos de cada etapa e inclusão ou exclusão de conteúdo de acordo com regras e inferências. A análise de conteúdo permite subsidiar desde a elaboração do instrumento de coleta de dados até a análise e tratamento através de diferentes técnicas de análise.

Utilizando-se de uma das técnicas da AC, mais especificamente a Análise Categorial, definiu-se a partir da análise da literatura as seguintes categorias de análise:

- **Informação** – insumo para qualquer atividade organizacional;
- **Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)** – fundamental para a gestão da informação, a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva;
- **Inovação** – questão empresarial que propicia obtenção de vantagem competitiva através de agregação de valor a produtos, serviços, processos;
- **Competitividade** – essencial para a sobrevivência das organizações no mundo internacionalizado;

- **Inteligência Competitiva** – condição essencial para a tomada de decisão eficiente e para a formulação das estratégias de ação de curto, médio e longo prazo;
- **Redes Colaborativas** – Sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, democrática e participativamente, em torno de um objetivo comum;
- **Gestão da Informação** – formal ou informal, é fundamental para a eficiência e eficácia da organização;
- **Monitoramento Informacional** – forma de controle que lida com captação de informações para tomada de decisão, através de um processo de filtragem atendendo critérios específicos;
- **Ambiente Web** – ambiente essencial e diferencial para a competitividade do setor.

A partir das categorias temáticas acima descritas, a AC será realizada de forma a possibilitar as análises e inferências necessárias para a compreensão do objeto e fenômenos desta pesquisa.

Assim, a pesquisa pretende elaborar um sistema de gestão da informação em ambiente *Web*, de forma a atender aos princípios do processo de inteligência competitiva, visando a melhorar a competitividade do setor de Confecção de Londrina e região. A coleta de dados será realizada junto às trinta empresas que compõem o Arranjo Produtivo Local de Confecção de Londrina e Região.

### **6.1.1 Universo de pesquisa**

O universo de pesquisa será composto pelas empresas do Arranjo Produtivo Local de Confecção da região de Londrina, norte do estado do Paraná, que abrange as cidades de Apucarana, Arapongas, Cambé, Cornélio Procópio, Jacarezinho, Jataizinho, Londrina, Rolândia e Santo Antônio da Platina.

São trinta as empresas que compõem este APL e em sua maioria são pequenas e médias empresas com predominância de marca própria e atuam nos seguintes segmentos de moda: masculina, feminina, infanto-juvenil, infantil, íntima, praia, bolsas, acessórios.

Existe a necessidade de consolidação do APL de Confeção, visto que a região está próxima de outro grande pólo de confecção, o da cidade de Cianorte, localizada na região de Maringá a aproximadamente 100km de Londrina, e tendo em vista esta proximidade é imprescindível o fortalecimento do APL, cujo objetivo é propiciar às empresas que o compõem maior competitividade frente aos concorrentes.

O APL de Confeção de Londrina e Região tem o apoio de instituições representativas da cidade de Londrina como, por exemplo: Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Associação Comercial e Industrial de Londrina (ACIL), Sindicato das Indústrias do Vestuário (SIVEPAR) que incentivam/fomentam o desenvolvimento do setor através de palestras, clínicas tecnológicas, *workshops*, capacitação entre outras atividades.

### **6.1.2 População alvo e sujeitos de pesquisa**

No momento o APL está em fase de capacitação empresarial e qualificação de mão-de-obra. Conforme já mencionado é formado por um grupo de 30 empresas que se reúnem quinzenalmente, assim a população alvo deste projeto será composta por 30% do total de empresas, ou seja, 9 empresas, pois a maioria dos livros de estatística consideram a porcentagem de 30% satisfatória para o público estudado

Os sujeitos de pesquisa serão os gerentes, diretores ou os sócios proprietários, visto que são empresas de pequeno e médio porte.

### **6.1.3 Instrumento de pesquisa**

Como instrumento de coleta de dados será utilizado a entrevista semi-estruturada (Apêndice A) contendo um roteiro com questões abertas, cuja aplicação será feita pessoalmente pela pesquisadora, objetivando obter da forma mais clara

possível à opinião dos entrevistados, bem como visando a atingir os objetivos propostos nesta pesquisa visando o enriquecimento para a análise de conteúdo.

As entrevistas serão gravadas proporcionando maior qualidade na posterior análise das informações coletadas, visto que através do contato direto o pesquisador pode explicar e discutir os objetivos da pesquisa “[...] responder dúvidas que os entrevistados tenham em certas perguntas” (RICHARDSON, 2007, p.196). Além disso, através da gravação será possível analisar com mais tranquilidade todas as respostas obtidas.

O pré-teste foi realizado com um dos indivíduos de pesquisa que foi eleito através de sorteio, e através dele realizaram-se as correções e adequações no instrumento de pesquisa, possibilitando melhor adequação de termos e questionamentos com o intuito de atender aos objetivos previamente definidos neste projeto.

Para realização e aplicação do instrumento de coleta de dados elaborou-se o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (Apêndice B), que foi apresentado aos sujeitos de pesquisa, informando sobre o sigilo da pesquisa referente às informações coletadas.



## CAPÍTULO 7

### 7.1 Análise e Apresentação dos Resultados

As informações aqui apresentadas foram obtidas por meio de coleta de dados, utilizando como instrumento a entrevista semi-estruturada que se caracteriza por ser necessário o desenvolvimento de um roteiro prévio, que visa a dirimir dúvida durante a realização da entrevista. A entrevista foi aplicada aos profissionais de nível estratégico das empresas selecionadas, cuja maioria se caracterizou como sendo os proprietários das empresas, por se tratar de micros e pequenas empresas, conforme apresentado anteriormente no capítulo de procedimentos metodológicos.

As empresas que fazem parte do APL de Confecção de Londrina e região são 30 (trinta) empresas e, deste total, apenas 17 (dezesete) empresas participam efetivamente das reuniões do APL. Dessa forma, foram sorteadas entre as 17 empresas participantes do APL, 6 (seis) empresas, configurando-se em 35,3% do total de empresas participantes do APL.

Este capítulo objetiva apresentar a análise das informações obtidas através da entrevista semi-estruturada evidenciando suas características, peculiaridades e proporcionando inferências.

De acordo com a entrevista aplicada pode-se afirmar que 100% das empresas estudadas se caracterizam como de natureza familiar sendo: 82,5% microempresas e 16,5% pequenas empresas, uma vez mensurados os portes das empresas com base no número de funcionários, critério esse estabelecido pelo SEBRAE.

Segundo as informações coletadas, os seis sujeitos pesquisados são os próprios sócios proprietários que possuem poder de decisão para a implantação de processos.

A pesquisa utilizou o método 'Análise de Conteúdo', mais especificamente a técnica de 'Análise Categorical', conforme descrito no capítulo anterior. Desse modo, a análise será realizada por categorias pré-estabelecidas: 1. Informação; 2. Inovação; 3. Gestão da Informação; 4. Redes Colaborativas; 5. Monitoramento

Informacional; 6. Inteligência Competitiva; 7. Competitividade; 8. Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs); 9. Ambiente *Web*.

A primeira categoria “Informação” foi estabelecida porquanto se compreende que é insumo para qualquer atividade organizacional.

Foi solicitado aos sujeitos respondentes que explicassem qual a compreensão que possuíam sobre o termo “sistema de informação”. Evidencia-se que os sujeitos pesquisados possuem uma visão adequada do termo, bem como de sua aplicabilidade, contudo, é uma visão genérica e de certa forma simplista:

<b>Empresa A</b>	<i>Sistema de informação pode ser qualquer meio que transmita informações de dados sobre determinado assunto pesquisado ou gerenciado.</i>
<b>Empresa B</b>	<i>É a forma como as informações são recebidas, tratadas e usadas dentro da empresa.</i>
<b>Empresa C</b>	<i>É uma estrutura onde as informações são organizadas e geridas.</i>
<b>Empresa D</b>	<i>É uma forma de transmitir informação.</i>
<b>Empresa E</b>	<i>Sistema de informação é a forma com que tratamos as informações adquiridas ou geradas na empresa.</i>
<b>Empresa F</b>	<i>Forma de comunicação interna, entre todos os setores da empresa e comunicação externa, fornecedores, terceiros e clientes.</i>

**Figura 3: Compreensão Sobre o Termo ‘Sistema de Informação’.**

Fonte: Elaborada pela autora.

Relacionando as respostas obtidas com o que se encontra na literatura, destaca-se a definição de Laudon e Laudon (1999, p.4). Para estes autores S.I. é:

[...] um conjunto de componentes inter-relacionados, trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório de empresas e outras organizações [...].

Em linhas gerais as empresas entendem o objetivo e o ciclo dos sistemas de informação, porém somente 50% das empresas afirmaram possuir um sistema estruturado de informação. As empresas que não possuem esse tipo de sistema alegaram que “[...] por ser uma pequena empresa eu centralizo tudo e infelizmente não tenho tempo de sistematizar nada” (Empresa B).

As empresas que mencionaram que possuem um sistema estruturado de informação (66%) afirmaram que a sistematização das informações, geralmente, é feita através do *software* Excel “temos controle de caixa, estoque...” (Empresa C), ou seja, na realidade as empresas utilizam uma planilha de dados, o que não se

configura em um sistema de informação, pois a sistematização realizada por elas, através deste tipo de planilha, é irrisória se tratando do que se entende por sistema de informação, uma vez que a literatura estudada apresenta-o como estruturas para armazenar, processar e distribuir informações úteis à organização, ou seja, a informação é suporte para o desenvolvimento de produtos e processos transformando contextos informacionais em oportunidades de negócios concretas, sendo estes sistemas importantes para facilitar o processo de GI, que é formal e exige procedimentos que requerem dados e informações formalizadas permitindo a apropriação da informação. Os SIs se alimentam de fluxos diversos que necessitam de vários tipos de ação como: coleta, recuperação, processamento, armazenamento e distribuição, com a intenção de gerar competitividade organizacional.

Também, verificou-se entre os sujeitos pesquisados, se a troca e/ou compartilhamento de informação proporciona algum tipo de melhoria para a construção de conhecimento individual ou coletivo, bem como se essa atividade gera algum diferencial para a empresa. Todos os respondentes afirmaram que sim, alegando que manter-se atualizado e ter a visão do todo é fundamental, principalmente, para atuar no setor têxtil/vestuário que é muito dinâmico. Afirmaram que *“[...] através da troca de informação, aprendemos e reciclamos algumas opiniões pré-estabelecidas”* (Empresa E).

No entanto, é importante ressaltar que 33% dos respondentes logo após afirmarem que era importante trocar/compartilhar, pois, essa ação proporciona melhoria e gera diferencial competitivo, mencionaram contraditoriamente que não o fazem, ressaltando que *“[...] pode prejudicar [a empresa] se vazar [informação] para um concorrente, por isso, centralizo [...]”* (Empresa B).

Isso evidencia que há um cuidado excessivo com as informações gerados no âmbito da empresa, em detrimento da cooperação em nível do APL, e isso pode inviabilizar a noção de APL, pois a própria definição do termo APL tem como princípio a cooperação. A expressão “arranjos produtivos locais” é definida como uma estrutura que *“[...] matem vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si [...]”* (APL TI..., 2007, p.6) e buscam visibilidade para o setor/segmento/região, visando programar ações comuns, compartilhando inovações tecnológicas e se juntam para vender, qualificar mão de obra, comprar, reduzir custos e melhorar a produtividade.

Assim, esta atitude de cuidado excessivo com as informações, pode evidenciar a falta de entendimento/ação sobre a real função/finalidade/vantagem de compor o APL, pois a competição entre as empresas que compõem o APL continua existindo, contudo essa relação deveria ser mais voltada a “coopetição”, ou seja, uma relação mais madura que visa benefícios mútuos.

A maioria das empresas pesquisadas mencionou que a relação entre a empresa e o APL propicia a obtenção de informação, porém, ressaltaram que o diferencial, ainda, é muito pequeno “[...] insignificante, pois o APL está em fase de estruturação [...]” (Empresa E), ou ainda, “[...] o APL poderia e tem o potencial de oferecer muito mais se tivesse melhor organizado e estruturado [...]” (Empresa B).

Da mesma forma, em relação aos fluxos de informação existentes entre o APL e as empresas associadas, 67% dos sujeitos pesquisados afirmam que o APL não possui fluxos de informação, cuja dinâmica proporcione diferencial aos seus associados, 33% afirmaram que existem informalmente ou parcialmente, citando as reuniões quinzenais como uma atividade que desencadeia o início deste fluxo informacional “[...] não existe sistematização efetiva e visível aos demais integrantes do APL de nenhuma informação organizada [...]”.

Inferese que o levantamento e identificação das necessidades e demandas dos associados do APL é vital, visto que a organização e sistematização de informações se constituem em algo real para os participantes do APL, cuja percepção da importância da informação no contexto atual é fundamental.

A segunda categoria “Inovação” propicia obtenção de vantagem competitiva através de agregação de valor aos produtos, serviços, processos e se constitui em uma atividade extremamente importante para empresas que desejam se desenvolver em mercados competitivos. Nesse sentido, os sujeitos pesquisados foram instigados a explicar o que compreendiam por inovação.

<b>Empresa A</b>	<i>Processo de criação de processos de produtos que possam ser novos para a empresa ou para o mercado.</i>
<b>Empresa B</b>	<i>A inovação pode ser total através da criação de um novo produto ou processo ou pode ser parcial quando adiciona valor ao produto criando mais diferenças e gerando mais negócios.</i>
<b>Empresa C</b>	<i>Aquilo que proporciona a obtenção de novo processo seja parcial ou total.</i>
<b>Empresa D</b>	<i>Criação de coisas novas para empresa, que ofereça mais lucro, competitividade e redução de custo.</i>
<b>Empresa E</b>	<i>Inovação é tudo que proporciona um novo processo ou produto, dentro da esfera de uma empresa.</i>
<b>Empresa F</b>	<i>Algo que a empresa não o faz por algum tipo de deficiência ou a criação de algo, serviço, produto, ferramenta que seja novo.</i>

**Figura 4: Compreensão Sobre o Termo 'Inovação'.**

Fonte: Elaborada pela autora

Percebe-se diante das informações obtidas que o termo 'inovação' é compreendido pelos sujeitos pesquisados, porquanto conhecem seus princípios e utilidades, mas observa-se nas falas dos pesquisados que a compreensão do termo inovação como um diferencial competitivo não é significativo, ou seja, as empresas reconhecem a importância da inovação e dos processos inovativos, mas estão atrelados ao fazer diário e perdem ou não utilizam esse foco/vantagem inovativa como diferencial para ocupar novos mercados, melhorar processos, aperfeiçoar produtos oferecendo diferencial e se beneficiando dele.

É intrigante a constatação de que a inovação não é considerada um diferencial significativo, pois com base na literatura, se sabe que um dos principais focos do APL é a busca de desenvolvimento de inovações tecnológicas, mas essas ações têm que ser vistas e embutidas no fazer organizacional como prioridade para a organização, sendo encarada como diferencial estratégico para as empresas/organizações para que possam realmente fomentar negócios, uma vez que geralmente as empresas participam dos APLs justamente para obter mais *know-how* inovativo.

Buscou-se saber se os sujeitos pesquisados desenvolviam pesquisa e desenvolvimento de produtos, materiais ou processos em suas empresas e, com o intuito de confirmação solicitou-se um exemplo. As respostas foram evasivas evidenciando certa preocupação de que informações prestadas pudessem por em risco alguma atividade estratégica da empresa.

<b>Empresa A</b>	<i>Sim, processo de desenvolvimento de produto.</i>
<b>Empresa B</b>	<i>Sim, inovando no produto que oferecemos através de modelagens diferenciadas para o público alvo da marca.</i>
<b>Empresa C</b>	<i>Sim, em toda coleção damos um diferencial, colocamos novos materiais, aprimoramos o processo com novas modelagens para agradar o consumidor final.</i>
<b>Empresa D</b>	<i>Sim, mas são moderadas [a] moda masculina é muito clássica inovamos em tecidos texturas.</i>
<b>Empresa E</b>	<i>Sim, principalmente nos kits que vão junto com o produto.</i>
<b>Empresa F</b>	<i>Geralmente utilizamos materiais que sejam inusitados e estamos tentando uma nova forma de produção em maior escala para nossa empresa.</i>

**Figura 5: Pesquisa e Desenvolvimento Industrial na Empresa.**

Fonte: Elaborada pela autora.

Observa-se que nenhum dos sujeitos pesquisados citou um exemplo concreto sobre a atividade de inovação, ou seja, todas as respostas foram genéricas e não houve detalhamento sobre a questão. Dessa forma, infere-se que isso pode ter ocorrido, porque os sujeitos pesquisados temiam mencionar alguma atividade inovativa e estratégica, cujo conteúdo não poderia ser divulgado.

A terceira categoria definida é ‘Gestão da Informação’. A gestão da informação entendida como aquela que atua junto aos fluxos formais de uma organização é fundamental para a eficiência e eficácia da organização.

Os sujeitos pesquisados foram inquiridos quanto ao impacto que a sazonalidade acarreta para o desenvolvimento das atividades da empresa. Os respondentes mencionaram que este tipo de fenômeno influencia totalmente os negócios das empresas. Por isso mesmo, a gestão da informação é essencial *[...] temos que trabalhar antecipadamente com o foco na próxima coleção/estação [...]* (Empresa C). Outro sujeito respondente mencionou que *[...] o ciclo é muito dinâmico, pois temos que estar sempre pensando e trabalhando hoje na coleção futura [...]* (Empresa B). Destaca-se, que a antecipação é base fundamental para o desenvolvimento do setor/segmento, fator também encontrado na literatura da área. A gestão da informação propicia maior segurança para a tomada de decisão de médio e longo prazo, ou seja, é relevante para empresas que vivenciam a questão da sazonalidade.

Davenport e Prusak (1998, p.173) definem GI como:

*[...] um conjunto estruturado de atividades, que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento [...] identificar todos os passos de um processo informacional – todas as fontes envolvidas, todas as pessoas que*

afetam cada passo, todos os problemas que surgem – pode indicar o caminho para mudanças que realmente fazem diferença.

No caso do APL, a GI é necessária para realizar a sistematização e controle dos fluxos informacionais formais no âmbito do APL, de modo a subsidiar a tomada de decisão para os cenários futuros.

Os sujeitos pesquisados foram questionados quanto ao meio que a empresa recorre quando precisa de algum tipo de informação. Foi possível identificar que as fontes utilizadas são: a rede Internet, o telefone e os profissionais/especialistas da área. Reforçaram a importância do contato pessoal, além de citar outros meios como: viagens, consulta às revistas especializadas, canais de moda *on-line*, consultorias, entre outros.

Em relação à visão que os respondentes têm sobre o processo de gestão da informação no ambiente *Web* no âmbito do APL, todos os pesquisados sem exceção mencionaram desconhecer qualquer esforço ou ação nesse sentido.

O que evidencia o não conhecimento ou aproveitamento deste modelo de gestão como um recurso que pode ser aplicado ao processo de inteligência competitiva, ou como ferramenta estratégica que pode gerar diferencial e pode propiciar significativo poder competitivo às empresas que compõem o APL de Confecção de Londrina e região, visto que o setor de vestuário/moda é dinâmico e deve possuir um elevado nível de antecipação.

A gestão da informação como abordada anteriormente é um conjunto de ações, que atua diretamente voltada a estruturação e sistematização de informações formais. No caso do APL a GI é necessária para realizar a sistematização e controle dos fluxos informacionais formais no âmbito do APL, de modo a subsidiar a tomada de decisão para cenários futuros, visto que atualmente existe uma gama enorme de informações sobre processos e produtos cuja importância é fundamental para o potencial competitivo das organizações.

Infelizmente pode-se afirmar que esse desconhecimento diminui significativamente a vantagem competitiva do APL de Londrina e região e, por conseqüência, das empresas que fazem parte do APL, por isso pode-se reforçar a importância da implantação e sistematização das informações, através de um modelo de gestão da informação mesmo que básico, pois pode oferecer diferencial ao APL.

A quarta categoria ‘Redes Colaborativas’ são sistemas organizacionais que têm como princípio reunir indivíduos e instituições democráticas e particularmente em torno de um objetivo comum, pois é um processo de captação, articulação e otimização de energias, recursos e competências capazes de gerar um sistema de relacionamentos. Os sujeitos da pesquisa quando questionados sobre a participação em redes colaborativas, 50% deles alegaram desconhecer qualquer processo, porém 50% afirmaram que existem redes colaborativas como as mencionadas na figura abaixo.

<b>Empresa A</b>	<i>Só entre os participantes do grupo e as instituições sociais que apóiam o APL (ACIL, SEBRAE, SIVEPAR, SENAI).</i>
<b>Empresa B</b>	<i>O APL é uma rede colaborativa, pois trocamos informações e nos capacitamos em conjunto e isso faz com que haja redução de custo o que é muito importante já que somos pequena empresa.</i>
<b>Empresa C</b>	<i>Sim, nossas reuniões são um principio de colaboração.</i>
<b>Empresa D</b>	<i>Não respondeu</i>
<b>Empresa E</b>	<i>Não respondeu</i>
<b>Empresa F</b>	<i>Não respondeu</i>

**Figura 6: Compreensão Sobre o Termo ‘Redes Colaborativas’.**

Fonte: Elaborada pela autora.

Dos respondentes, 50% não se reconhecem como participantes de redes colaborativas mesmo fazendo parte do APL, que é uma das formas mais evidentes de redes colaborativas existentes no país. De acordo com a literatura estudada o APL é compreendido como “[...] aglomerações de empresas que desenvolveram atividades cooperativas em um processo de criação e difusão de conhecimento [...]” (BNDES, 2008, p.11), e buscam gerar sinergias, vantagens competitivas derivadas de ações conjuntas.

A quinta categoria “Monitoramento Informacional” é uma forma de controle que lida com captação de informações para tomada de decisão, através de um processo de filtragem atendendo critérios específicos, e é essencial para qualquer empresa que queira ser competitiva, mas também para qualquer empresa que quer atuar em APLs, visto que existe a “coopetição” e, portanto, há que se ter informações atualizadas de forma que alicerce a cooperação, a troca e o compartilhamento de informações de forma segura.

Dos sujeitos pesquisados 67% afirmaram que realizam o monitoramento do ambiente externo, em relação aos clientes, concorrentes e fornecedores alegando



que “[...] os meus funcionários (designer, criação) usam a Internet, sempre participam de reuniões, treinamentos e capacitação [...]” (Empresa D), outra empresa pesquisada mencionou que realiza o monitoramento “[...] por telefone lidamos com nossos fornecedores, já os clientes o contato é mais através do relacionamento pessoal nas feiras e lojas [...]” (Empresa C). Destaca-se que 33% dos sujeitos entrevistados não realizam nenhum tipo de monitoramento informacional (concorrentes, ambiental, estratégico etc.).

No intuito de aprofundar essa questão verificou-se de que forma os sujeitos pesquisados analisavam os pontos fortes e fracos que afetam a atuação da empresa no mercado, bem como se existia planejamento estratégico com esse objetivo. Dos respondentes 50% afirmaram “[...] ainda não existe esse controle de pontos fortes e fracos e o planejamento está sendo construído efetivamente agora [...]” (Empresa B). Outra empresa pesquisada afirmou que “[...] infelizmente não atuamos desta forma, ainda somos deficitários neste tipo de atuação [...]” (Empresa F).

No entanto, 50% dos respondentes afirmaram que analisam seus pontos fortes e fracos e, para isso utilizam o método/matriz SWOT – sigla em inglês de (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*), em português a sigla utilizada é FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) –, que comumente é empregado em processos de planejamento estratégico, para avaliação do posicionamento da organização e sua capacidade de competição, insere-se no campo da análise de ambientes (interno e externo) identificando pontos fortes e fracos relacionados às oportunidades e ameaças.

Os APLs necessitam de métodos de monitoramento formais e informais, pois geram informações relevantes para o processo decisório, uma vez que tanto o avanço tecnológico quanto técnico é essencial para que as empresas se tornem versáteis, visto que para a IC a informação analisada possibilita aos tomadores de decisão se prepararem para minimizar riscos, antecipar crises e tornar seus produtos e serviços mais competitivos.

A partir da explanação de Tarapanoff (2001, p.23) infere-se que o emprego de métodos, técnicas e ferramentas de análise “convergem para a monitoração de informações ambientais, que se pode concretizar na estruturação de sistemas de informação para tomada de decisão”, e os mesmos são desenhados para facilitar o trabalho e permitir aplicação eficiente das tarefas para as quais foram desenvolvidas.

A sexta categoria “Inteligência Competitiva” foi estruturada tendo como base nas condições essenciais para a tomada de decisão eficiente, a formulação de estratégias de ação de curto, médio e longo prazo, bem como em relação à compreensão dos entrevistados do termo IC. As respostas obtidas evidenciam a falta de clareza e domínio sobre o assunto.

<b>Empresa A</b>	<i>Análise de dados referentes ao mercado atuante.</i>
<b>Empresa B</b>	<i>Uso de informação em benefício próprio, informações de mercado e concorrentes desde que obtidas de forma ética.</i>
<b>Empresa C</b>	<i>Acho que é aquilo que traz diferencial, é saber mais para tomar melhores decisões.</i>
<b>Empresa D</b>	<i>Informações de mercado concorrentes.</i>
<b>Empresa E</b>	<i>É utilizar a informação ao seu favor.</i>
<b>Empresa F</b>	<i>Desconheço todos os processos.</i>

**Figura 7: Compreensão Sobre o Termo ‘Inteligência Competitiva’.**

Fonte: Elaborada pela autora.

Todos os entrevistados afirmaram que as empresas não aplicam a IC, mesmo mencionando que acreditam que seja importante para o desenvolvimento da empresa “[...] sim é um processo que auxilia no desenvolvimento da empresa, planejamento e até onde eu sei serve para oferecer informações antecipadas para ajudar na tomada de decisão [...]” (Empresa B). Outra empresa possuía clareza quanto a importância da IC: “[...] sim beneficia o planejamento estratégico da empresa e no atendimento das necessidades dos clientes[...].” (Empresa A).

Todos os sujeitos pesquisados relataram que acreditam no diferencial e potencial do processo de IC e que é importante implantá-lo, pois “[...] acho que ela pode organizar e me oferecer melhor controle do meu processo [...]” (Empresa C) ou, ainda, “[...] acho importante implantá-la, mas não tenho informações de como [...]” (Empresa E).

Indagados sobre a possibilidade da IC gerar diferencial competitivo para as empresas que compõem o APL de Confecção, todos os sujeitos entrevistados se mostraram interessados, afirmando ser “[...] extremamente importante [...]” (Empresa A); “[...] Acho importante, seria inovador e nos apoiaria e apoiaria o crescimento do setor na nossa região [...]” (Empresa C); “[...] aumentaria a visibilidade e competitividade das empresas do APL [...]” (Empresa D); “[...] acho muito louvável

*podemos nos propor a aprender mais e estudar as vantagens e desvantagens da inteligência competitiva [...]” (Empresa B).*

No que tange a melhoria do APL de Confeção notou-se um entusiasmo significativo para a geração de diferencial competitivo, sendo que dentre as etapas da IC, as consideradas mais importantes foram as atividades de Planejamento/Mapeamento (Empresas A e B), “[...] por ser o início, e se a base for sólida o processo tem mais segurança e com certeza trará um resultado melhor e diferenciado [...]” (Empresa B), seguida da Análise e Agregação de Valor, “[...] pois [é] a etapa onde podemos visualizar o peso da informação e o quanto ela poderá contribuir [...]” (Empresa E). Contudo, 50% dos entrevistados afirmaram que não saberiam eleger a etapa mais importante: “[...] acho que todos os passos se complementam, não sei dizer qual etapa seria mais importante, porque acho que uma não funciona sem a outra e não atende seu objetivo maior [...]” (Empresa C).

No intuito de aprofundar a questão, os sujeitos entrevistados foram questionados sobre qual das atividades de Inteligência Competitiva consideram a mais importante. A maioria (82,5%), ou seja, 5 (cinco) empresas consideram a atividade Estratégica a mais importante, “[...] pois aqui serão tomadas as decisões [...]” (Empresa E); “[...] proporciona tomar decisões mais acertadas e com planejamento [...]” (Empresa C). Dentre os sujeitos pesquisados, um ressaltou a atividade de Comunicação, alegando que “[...] é onde as decisões serão disseminadas [...]” (Empresa E).

Para todos os sujeitos a informação é considerada atualmente um diferencial competitivo para as organizações, pois:

<b>Empresa A</b>	<i>[...] sem ela não há evolução das ações internas.</i>
<b>Empresa B</b>	<i>[...] no mundo e cenário atual a informação correta é tudo e sem ela não dá para evoluir.</i>
<b>Empresa C</b>	<i>[...] o mundo hoje é informação, e no meu setor se você não conhecer elas e não ficar ligado esta fora das tendências do mercado.</i>
<b>Empresa D</b>	<i>[...] mas ela ainda não é transparente e palpável faz parte do conhecimento de cada indivíduo.</i>
<b>Empresa E</b>	<i>[...] pois aumenta a possibilidade de julgamentos e negócios.</i>
<b>Empresa F</b>	<i>[...] pois informação nos dias de hoje é poder, isto gera novos produtos e novos serviços.</i>

**Figura 8: Compreensão Sobre a Informação como Diferencial Competitivo.**

Fonte: Elaborada pela autora.

Observou-se, ainda, que todos os entrevistados acreditam que a decisão é baseada em informação seja para construção de preço, escolha de coleção, comportamento social, “[...] mesmo que isso aconteça naturalmente sem uma estrutura definida e sistematizada [...]” (Empresa C).

Questionados sobre quais informações são mais utilizadas pelo setor e quais de fato propiciam algum tipo de avanço para o negócio, mencionaram:

<b>Informações Utilizadas</b>	<b>Informações que Propiciam Avanço</b>
<i>Tendências</i> <i>Prospecção de mercado</i> <i>Custo/preço</i> <i>Comportamento consumidor</i> <i>Novos materiais/matéria prima</i> <i>Desfiles</i> <i>Comercio exterior</i> <i>Mercado</i> <i>Moda</i> <i>Novas tecnologias</i> <i>Resultado de venda</i>	<i>Mercadológica</i> <i>Políticas de incentivo</i> <i>Cenário internacional</i> <i>Comércio exterior</i> <i>Comportamento humano/social</i> <i>Cultura (desmistificar alguns conceitos do setor)</i>

**Figura 9: Tipos de Informação Utilizados e que Propiciam Avanço.**

Fonte: Elaborada pela autora.

A sétima categoria ‘Competitividade’ compreendida como uma característica de sobrevivência para as organizações atuais, principalmente para as organizações exportadoras. Os sujeitos pesquisados foram questionados sobre qual o tipo de informação que o empresário do setor têxtil/vestuário julgava ser voltado ao negócio e que poderia contribuir para a competitividade do setor.

<b>Empresa A</b>	<i>Informações segmentadas de mercado.</i>
<b>Empresa B</b>	<i>Informação de mercado, políticas, antecipação de comportamento, tendências.</i>
<b>Empresa C</b>	<i>Informação do contexto do cenário da moda mundial.</i>
<b>Empresa D</b>	<i>Desfile, preço, tendência.</i>
<b>Empresa E</b>	<i>Informação de mercado financeiro, política e comércio exterior.</i>
<b>Empresa F</b>	<i>Qual será com antecedência o comportamento do consumidor.</i>

**Figura 10: Tipos de Informação Voltadas ao Negócio.**

Fonte: Elaborada pela autora.

Inquiriu-se aos sujeitos pesquisados, quais informações são acessadas periodicamente, bem como quais não acessa periodicamente, mas julga importante.

<b>Empresas</b>	<b>Acessa/Explique</b>	<b>Não Acessa/Explique</b>
<b>Empresa A</b>	<i>Mercado – para abertura de novos clientes. Tendências – para o desenvolvimento de produtos e processos.</i>	<i>não sei responder.</i>
<b>Empresa B</b>	<i>Revistas, jornais, sites de moda, marcas concorrentes – para acompanhar o que acontece no mercado.</i>	<i>Finanças e políticas públicas – é muito complicado entender.</i>
<b>Empresa C</b>	<i>Sites pagos como Use Fashion, revistas importadas – são mais organizados e trazem informações mais atualizadas.</i>	<i>Feiras internacionais, cadernos de tendências – muito caros e de difícil acesso.</i>
<b>Empresa D</b>	<i>Internet, palestras, cursos – sempre trazem alguma novidade.</i>	<i>Banco de dados de tendências – muito caro e de difícil compreensão não domino o inglês.</i>
<b>Empresa E</b>	<i>Revistas, sites, jornais.</i>	<i>Mercado financeiro – acho muito complicado entender, mas importante para prever passos de mercado.</i>
<b>Empresa F</b>	<i>Internet, livros, revistas.</i>	<i>Conhecimento técnico e teórico a respeito de propostas públicas administrativas – muito complexo.</i>

**Figura 11: Informações Acessadas e Não Acessadas.**

Fonte: Elaborada pela autora.

No intuito de reforçar a opinião dos sujeitos pesquisados sobre se a informação bem gerenciada pode realmente propiciar um diferencial para empresa e para o APL, observou-se que é consenso entre os entrevistados que a informação pode ser sim um diferencial: *“Certamente, pois ela proporciona tomada de decisão mais concretas e no caso do APL fortalece o setor e a nossa região potencializando que a mesma se destaque no cenário estadual e nacional [...]”* (Empresa B); *“[...] Acho que sim, tudo que é bem sistematizado oferece maior controle e, conseqüentemente, auxilia no desenvolvimento do setor [...]”* (Empresa C). Contudo, o APL está em fase de estruturação e, nesse sentido, um dos sujeitos pesquisados mencionou: *“[...] ainda estamos iniciando essa gestão eficiente, estamos aprendendo a trabalhar em grupo [...]”* (Empresa D).

Foi possível identificar na opinião dos sujeitos pesquisados, quais as vantagens da empresa fazer parte do APL, e quais as atividades realizadas em grupo que oferecem diferencial competitivo para empresa.

<b>Empresas</b>	<b>Vantagem em Participar do APL</b>	<b>Atividades Realizadas em Grupo</b>
<b>Empresa A</b>	<i>Fazer parte de uma cadeia, gera competitividade.</i>	<i>Reuniões de grupo.</i>
<b>Empresa B</b>	<i>União do setor, possibilidade de negócios em grupo, obter maior visibilidade.</i>	<i>Participação em feiras nacionais e internacionais, qualificação: cursos e treinamentos.</i>
<b>Empresa C</b>	<i>Ele é uma cadeia de pessoas com interesse comum e isso dá mais força para reivindicar apoio.</i>	<i>Consultorias, participação em feiras e eventos.</i>
<b>Empresa D</b>	<i>A coletividade, ter mais força na hora de negociação.</i>	<i>Compra de tecido, reuniões, participação em feiras.</i>
<b>Empresa E</b>	<i>Troca de informação, união do setor, possibilidade de negócios.</i>	<i>Visitas a eventos e participação em feiras nacionais e internacionais.</i>
<b>Empresa F</b>	<i>A força da coletividade.</i>	<i>Consultoria e capacitação.</i>

**Figura 12: Vantagens em Participar do APL/ Atividades Realizadas em Grupo.**

Fonte: Elaborada pela autora.

A oitava categoria 'Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)', compreendida com uma ferramenta essencial para as atividades de GI, GC e IC. No caso do APL, a utilização das TICs se encontra em fase embrionária, cuja realidade se reflete nas respostas obtidas dos sujeitos respondentes:

<b>Empresas</b>	<b>Tipos</b>	<b>Atividades</b>
<b>Empresa A</b>	<i>E-mail, site.</i>	<i>Para contato com o cliente.</i>
<b>Empresa B</b>	<i>Temos máquinas informatizadas, Internet, e-mail.</i>	<i>Para dinamizar o processo operacional.</i>
<b>Empresa C</b>	<i>Tenho computador e programa Auto Cad.</i>	<i>Para modelagem informatizada que reduz desperdício de material.</i>
<b>Empresa D</b>	<i>Internet, e-mail e site.</i>	<i>Para falar com os clientes.</i>
<b>Empresa E</b>	<i>E-mail, site, excel, word, Corel Draw.</i>	<i>Para aumentar a produtividade e o contato com os clientes.</i>
<b>Empresa F</b>	<i>Não respondeu</i>	<i>Não respondeu</i>

**Figura 13: Tipos e Usos das Tecnologias de Informação e Comunicação.**

Fonte: Elaborada pela autora.

Questionados sobre se o APL possui um portal para a gestão e a disseminação da informação, bem como se possui registro das melhores práticas de

seus associados, todos os respondentes afirmaram que o APL não possui nenhuma das atividades mencionadas, “[...] acho que nas reuniões às vezes são comentados alguns casos, mas só informalmente [...]” (Empresa C), ou seja, fica evidenciada a necessidade de uma ação concreta em relação à gestão da informação, em ambiente *Web*, seja por meio do Portal do APL, seja por meio de uma Intranet,

Buscou-se identificar juntos aos sujeitos pesquisados se o APL possuía uma rede de relacionamento estruturada, todos os entrevistados mencionaram que não há uma rede estruturada “[...] formalmente não, nosso relacionamento acontece pessoalmente entre o grupo as instituições que apóiam o APL nossos clientes e concorrentes, mas isso não é e nem está estruturado [...]” (Empresa C), evidenciando a carência no uso das TICs como recurso para aumentar o contato com os clientes.

Todos os entrevistados foram indagados sobre a importância do uso das TICs e, sobre essa questão, todos reconheceram o papel imprescindível das TICs para desenvolvimento do APL e das empresas associadas:

<b>Empresa A</b>	<i>Importantíssimo podemos até dizer que é fundamental no cenário atual.</i>
<b>Empresa B</b>	<i>Acho importante, mas não é tudo, pode ajudar mas demanda conhecimento para ser bem usada e precisa de tempo e pessoas.</i>
<b>Empresa C</b>	<i>Muito importante, porque hoje as tecnologias têm que fazer parte do dia-a-dia e levam as informações cada vez mais rápidas para todo mundo.</i>
<b>Empresa D</b>	<i>Hoje é fundamental para que os processos sejam mais dinâmicos e econômicos.</i>
<b>Empresa E</b>	<i>Atualmente é fundamental devido à globalização, para o aumento da competitividade e, por consequência, para a criação de novos processos e produtos (inovação).</i>
<b>Empresa F</b>	<i>Importância total, uma vez que hoje em dia informação gera mais rapidez e assertividade.</i>

**Figura 14 – Importância das TICs no Âmbito do APL e das Empresa Associadas.**

Fonte: Elaborada pela autora.

A nona e última categoria ‘Ambiente *Web*’ compreendida como um ambiente essencial para a gestão da informação na atualidade. Além disso, este ambiente é fundamental para estabelecer um diferencial para a competitividade do setor.

Dos 6 (seis) sujeitos pesquisados, 67% afirmaram que usam o ambiente *Web* para buscar informações que apóiem o processo decisório. Contudo, todos os

entrevistados afirmaram que não usam esse ambiente para prospectar e monitorar clientes e concorrentes. Das 6 (seis) empresas pesquisadas somente 1 (uma) possui Intranet, mas mesmo assim o proprietário afirma que [...] *esse recurso é subutilizado por desconhecimento ou descaso [...]*” (Empresa A).

Finalizando, os sujeitos pesquisados foram questionados, novamente, quanto à importância da estruturação da GI e da IC para o sucesso do negócio do APL e das empresas. Evidenciou-se o conhecimento da importância, mas no decorrer da pesquisa apresenta-se a falta de maturidade, estrutura e capital humano para que seja de fato realizada.

<b>Empresa A</b>	<i>Importantíssimo, mas ainda não é palpável.</i>
<b>Empresa B</b>	<i>Importante, pois acho que tudo que é novo e pode nos ajudar a crescer e aprender é muito válido, pois a evolução é visível e constante.</i>
<b>Empresa C</b>	<i>Importante, mas deve agregar algo e não deve ser somente retrabalho.</i>
<b>Empresa D</b>	<i>É importante, desde que ofereça mais diferencial.</i>
<b>Empresa E</b>	<i>Acredito que é muito importante, mas é pouco difundido tornando-se distante da realidade das pequenas empresas.</i>
<b>Empresa F</b>	<i>Acredito que disso advém o sucesso e existência da empresa.</i>

**Figura 15 – Opinião sobre a importância da estruturação da GI e IC**

Fonte: Elaborada pela autora

## **7.2 Modelo Proposto para a Gestão da Informação em Ambiente Web que atenda o processo de IC para o APL de Confecção de Londrina e Região**

A pesquisa permitiu identificar e analisar definições sobre as temáticas voltadas à gestão da informação e inteligência competitiva, através de diferentes autores pesquisados. A partir das reflexões apresenta-se a seguir uma síntese dessas definições e alguns modelos de tecnologias de informação e comunicação que podem ser aplicados à gestão da informação e à inteligência competitiva:



<b>Compreensões sobre Informação</b>
A informação é mola propulsora do conhecimento, ela se constitui de dados organizados de modo significativo agregando ao conhecimento de especialistas, sendo um subsídio útil à tomada de decisão (GOMES e BRAGA,2001, p.25).
[...] o ambiente de informação em sua totalidade, levando em conta os valores e crenças empresariais sobre informação; como as pessoas realmente usam a informação e o que fazem com ela; as armadilhas que podem interferir no intercâmbio de informações; e quais sistemas de informações já estão instalados apropriadamente (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.12).
A <b>informação como processo</b> se constitui naquela que alimenta o processo cognitivo, isto é, alimenta o conhecimento existente de um indivíduo de forma que o conhecimento acumulado seja modificado. A <b>informação como conhecimento</b> se constitui no conhecimento de mundo que o indivíduo possui, adquirido ao longo do tempo, por meio das experiências vivenciadas. A <b>informação como coisa</b> é a informação propriamente dita, ou seja, é aquilo que descreve e nomeia objetos, ou seja, é aquela que está sistematizada, documentada, é explícita e tangível (BUCKLAND, 1991, p.353 tradução nossa).
Para Valentim (1994, p.5-6) ela pode ser classificada em estruturadas, estruturáveis e não estruturadas conforme apresentada a seguir: <b>Estruturadas</b> – informações que já sofreram algum tipo de organização e tratamento, constituindo-se em bancos e bases de dados internos e externos à organização, passíveis de acesso; <b>Estruturáveis</b> – informações disponíveis internamente à organização, mas os dados e as fontes dos dados não estão organizados e tratados para serem acessados de forma lógica; <b>Não Estruturadas</b> – informações disponíveis externamente à organização, mas que não estão organizadas e tratadas, portanto de difícil acesso e recuperação.
“a informação é a razão de ser e o campo de atividade da inteligência [...] a informação, seja qual for a sua natureza, divide-se em quatro elementos exclusivos de quaisquer outros, sendo aberta, ou fechada, e oral, ou escrita” (BESSON; POSSIN, 1996, p.37).

**Figura 16 – Considerações sobre Informação.**

Fonte: Elaborada pela autora.

<b>Compreensões sobre Gestão da Informação</b>
[...] um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenamento e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo (VALENTIM, 2004, p.1).
Gerir informação é decidir o que fazer com base em informação e decidir o que fazer sobre a informação. É ter a capacidade de selecionar entre as informações disponíveis aquela que é relevante para uma determinada decisão, é perceber qual a decisão que interessa para empresa (BRAGA, 2000, p.2-3).
O objetivo da GI é potencializar os recursos informacionais existentes em uma determinada organização, de forma a apoiar e subsidiar as atividades desenvolvidas no dia-a-dia, apoiar o processo decisório, bem como ampliar a capacidade e aprendizagem organizacional, de forma que a organização se adapte as mudanças que ocorrem no ambiente (TARAPANOFF, 2001, p.44).
[...] gerenciamento de informação nos processos organizacionais deve permear toda cadeia de valores do ciclo da informação que se constitui em: análise e uso, geração, seleção, coleta, categorização, organização, processamento, e disseminação da informação (CIANCONI, 1999, p.34).
A GI explora a interface da informação com a estratégia empresarial, ou seja, a elaboração, execução e avaliação de desempenho. Nesse sentido, se constitui em alicerce para os modelos de decisão, para a elaboração de indicadores de avaliação, mensuração de resultados, bem como para diferentes possibilidades de análise de impacto (BEUREN, 2007, p.15-18).
Uma vez que a empresa reconhece o papel positivo que a informação pode representar, cabe a ela refletir sobre questões primordiais relativas a criação de processos eficazes de gestão da

informação [...] A gestão de um sistema de informação, como um processo interfuncional vital na organização, pode contribuir para melhorar a utilidade desse recurso [...] o gerenciamento da informação é, atualmente, tanto do ponto de vista acadêmico como de suas aplicações no mundo dos negócios, um assunto de maior relevância. Dentro do contexto econômico, essa função é considerada como uma das responsáveis pelo sucesso das organizações, seja em nível de sobrevivência ou no estabelecimento de maior competitividade (BEUREN, 2007, p.59-64).

**Figura 17 – Considerações sobre Gestão da Informação.**

Fonte: Elaborada pela autora.

<b>Compreensões sobre Inteligência Competitiva</b>
A IC é um processo que investiga onde a empresa está inserida com o propósito de reduzir riscos, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo (VALENTIM et al., 2003, p.1).
[...] é um processo informacional proativo que conduz a melhor tomada de decisão, seja estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado (ABRAIC, 2008).
[...] antever mudanças no ambiente de negócios; descobrir concorrentes novos ou potenciais; antecipar as ações dos atuais concorrentes e aprender sobre mudanças políticas, regulatórias ou legislativas que possam afetar o negócio (GOMES; BRAGA, 2004, p.41).
Inteligência competitiva é um programa institucional sistemático para garantir e analisar informação sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas (KAHANER, 1996);
Inteligência competitiva é o processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa (COELHO, 1999);
Inteligência competitiva é um processo sistemático de coleta e análise de informações sobre a atividade dos concorrentes e tendências gerais do ambiente econômico, social, tecnológico, científico, mercadológico e regulatório, para ajudar na conquista dos objetivos institucionais na empresa pública ou privada (NIC/UnB, 1999);
Inteligência competitiva é um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisões, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático, que visa a descobrir as forças que regem os negócios, reduzir risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado (ABRAIC, 2001). <i>Apud</i> Cardoso Junior 2003.
Kahaner (1996, p.225) afirma que "a inteligência competitiva é uma ferramenta que permite a alta gerência melhorar sua competitividade identificando as principais forças propulsoras e prevendo os futuros rumos do mercado".

**Figura 18 – Considerações sobre Inteligência Competitiva.**

Fonte: Elaborada pela autora.

<b>Compreensões sobre Tecnologias de Informação e Comunicação</b>	
<b>GED</b>	[...] sistema de GED usa a tecnologia de informação para capturar, armazenar, localizar e gerenciar versões digitais de documentos com o objetivo de gerenciar o ciclo de vida das informações desde sua criação até a sua distribuição e arquivamento. As informações podem, originalmente, estarem registradas em mídias analógicas ou digitais em todas as fases do seu ciclo de vida (TADANO, 2002, p.19).
<b>CRM</b>	É um sistema que permite o gerenciamento dos relacionamentos da empresa com os clientes (CARVALHO, 2000, p.105), para tanto, necessita de um conjunto de processos e tecnologias que gerenciem dados e informações dos clientes reais e potenciais, bem como de possíveis parceiros, melhorando o relacionamento e fortalecendo a relação de forma a tornar um compromisso estratégico.
<b>Workflow</b>	O <b>Workflow</b> gerencia o fluxo de trabalho para a execução de processos, não prevendo imprevistos, podendo assim “[...] decidir de forma limitada, sobre ações a tomar, chamar um aplicativo especializado ou delegar tarefas as pessoas, colocando aquelas em listas de trabalho individualizadas” (CASTILHO JUNIOR; DINIZ, 2005, p.113).
<b>EIS</b>	No âmbito do <b>EIS</b> , que em sua evolução transformou-se de executive information systems em <i>enterprise</i> ou <i>everyone information systems</i> , ou seja, sistemas destinados a fornecer informações para uma ampla gama de usuários ou decisores. Seu objetivo principal tem sido a busca de um ambiente integrador das informações disponíveis e relevantes para o sucesso da empresa, e que propiciasse aos usuários condições de proatividade (POZZEBON; FREITAS; PETRINI, 1997, p.8).
<b>ERP</b>	[...] um sistema de informação adquirida na forma de pacotes comerciais, softwares que permitem a integração entre dados dos sistemas de informação transacionais e dos processos de negócio de uma organização (CAIÇARA JÚNIOR, 2006, p.82).
<b>DW</b>	O <b>Data Warehouse</b> tem como objetivo principal satisfazer as necessidades de seus usuários, armazenando informações úteis e relevantes para o gerenciamento do negócio. Pode ser definido como sendo [...] um grande repositório de dados, elaborado com a finalidade de dar suporte ao processo decisório estratégico da empresa (DIAS, 2007, p.16), complementando Turban, MClean e Wetherbe (2004, p.402) afirmam que o DW tem como objetivo “criar um repositório de dados que dê acesso a dados operacionais sob formas facilmente aceitáveis para as atividades de processamento analítico, como por exemplo, apoio a decisão, EIS e outras aplicações de usuários finais”.
<b>Data Mining</b>	O <b>Data Mining</b> é uma ferramenta aplicada “[...] a estratégia de busca e descoberta de informações veladas ou inadequadamente explicitadas em base de dados ou de conhecimentos”, tem como objetivo o estabelecimento de novos padrões de conhecimento, “geralmente imprevistos, partindo-se de uma massa de dados previamente coletada e preparada para este fim” (SULAIMAN; SOUZA, 2001, p.265).

**Figura 19 – TICs Aplicadas ao Processo de Gestão da Informação.**

Fonte: Elaborada pela autora.

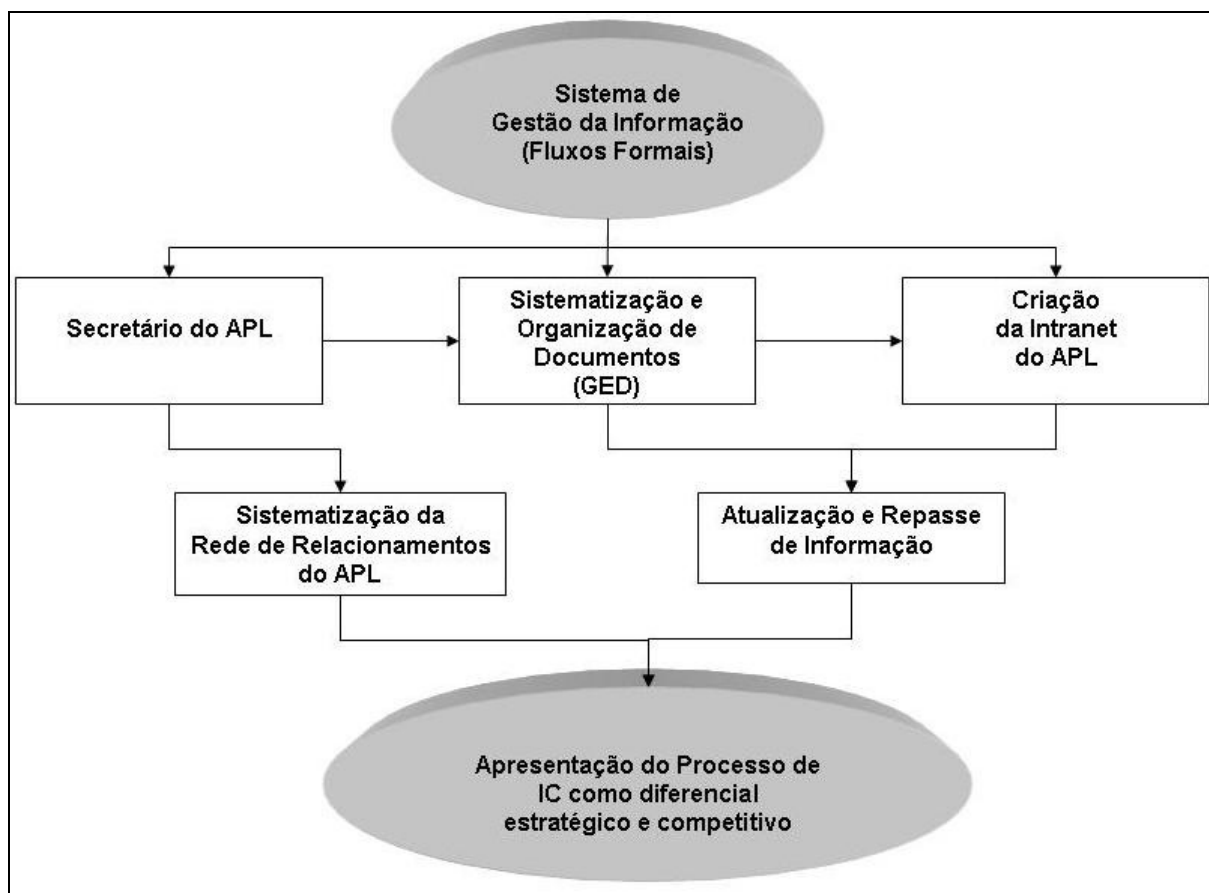
Através desta pesquisa foi possível realizar análises e reflexões sobre a realidade observada e relatada pelos empresários durante as entrevistas. Ressalta-se que as empresas são micros e pequenas empresas em sua maioria, e o capital humano para realizar as atividades de gestão da informação e sistematização de processos como a inteligência competitiva é escassa.

Visando a atender a um dos objetivos da pesquisa, propõe-se um modelo de gestão da informação em ambiente *Web* que enfoque a estruturação de ações

básicas e que poderão ser implantadas pelo APL, de forma a oferecer um diferencial para os associados sem acarretar custos excessivos.

As atividades têm como objetivo aumentar a competitividade das empresas que compõem o APL evidenciando a região em que o APL se localiza e fazendo frente ao cenário, estadual e nacional.

Em relação à GI são indicadas como procedimentos básicos as etapas abaixo conforme diagrama:



**Figura 20 – Modelo de GI em Ambiente Web**

Fonte: Elaborada pela autora.

Apresenta-se um modelo básico de sistematização das informações para estruturação da GI no APL de Londrina e região conforme descrito abaixo:

Em relação à GI:

- Eleição de um secretário do APL responsável pelas atualizações e repasse de informações sistematizadas para todos.

- Sistematização e organização de documentos do APL; (onde o secretário do APL ficará responsável pelo recebimento e organização de todos os documentos que compõem a vida do APL);
- Criação de um *site* do APL para que sejam divulgadas boas práticas e disponibilização de informações de diferentes naturezas aos associados.
- Organização de contatos e criação de uma rede de relacionamentos que atue efetivamente.

Em relação ao processo de inteligência competitiva:

- Apresentação do processo de IC como diferencial através do conhecimento de suas boas práticas.

Em relação às ferramentas de gestão:

- Aquisição e gestão de um sistema de GED.
- Criação de uma Intranet para o APL e empresas associadas.

Dessa forma, o modelo proposto busca inicialmente estruturar e sistematizar as informações formais do APL de Londrina e região através da gestão da informação, buscando fomentar a vantagem competitiva para essas organizações. Para tanto, é necessário a eleição de um secretário para o APL, com o intuito de se desenvolver algumas ações informacionais como, por exemplo, a sistematização de informações referentes ao negócio do grupo de empresas que compõem o APL, de forma a disponibilizar as informações para todos. Nesse sentido, propõe-se a criação de uma Intranet para o APL, aplicando-se a ferramenta de gestão GED, cujo enfoque é capturar, armazenar, localizar e gerenciar informações/documentos eletrônicas e digitais, bem como gerenciar o ciclo de vida das informações/documentos, ou seja, desde a criação até a distribuição e arquivamento ou eliminação.

Essas propostas básicas se constituem na preparação das pessoas que estão à frente das empresas do APL, de forma a num segundo passo, apresentar e implantar o processo de IC, pois é um processo informacional proativo que conduz a melhor tomada de decisão, seja estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa a descobrir as forças que regem os negócios, reduzir os riscos e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado (ABRAIC, 2008), sendo assim são necessárias sistematizações básicas para sua aplicação.

## CAPÍTULO 8

### 8.1 Considerações Finais

Hoje o cenário competitivo do setor de têxtil e vestuário é dinâmico e competitivo, cujo uso da informação é indispensável para a competitividade do setor, seja em âmbito estadual, nacional ou mundial e as organizações têm que estar aptas a lidar com o gerenciamento, organização, tratamento, disseminação e uso da informação de forma cada vez mais dinâmica, pois a quantidade e complexidade das informações influem cada vez mais no negócio organizacional do setor produtivo.

Através da análise da literatura e da pesquisa de campo realizada percebeu-se o potencial que a gestão da informação e o processo de inteligência competitiva, mais especificamente no ambiente *Web*, podem oferecer. No entanto, observou-se que poucos recursos estratégicos são utilizados em benefício do APL.

A análise da literatura embasa a afirmativa de que a competitividade organizacional está imbricada aos fazeres da organização, bem como que possui potencial competitivo imensurável para apoiar o desenvolvimento do setor têxtil e vestuário, sendo inegável, relevante e indispensável o uso da GI e IC no ambiente *Web* para apoiar as estratégias competitivas deste segmento econômico.

Discorreu-se sobre os fluxos formais da informação e, também, sobre alguns modelos, técnicas e ferramentas que facilitam a GI e IC.

A partir da análise teórica de conceitos e definições foi possível obter uma visão mais aprofundada sobre o objeto de pesquisa, bem como sobre os fenômenos relacionados, evidenciando subtemas importantes para a GI e a IC como, por exemplo, a informação como insumo para a obtenção de competitividade, a aplicação das TICs nesses contextos competitivos; o setor de confecção; as condições do ambiente *Web*, mais especificamente as questões relacionadas a acessibilidade e usabilidade.

No Capítulo 6 foram apresentados os procedimentos metodológicos utilizados e o instrumento de pesquisa: entrevista semi estruturada que foi aplicada

pessoalmente, aos proprietários das empresas, visando a atingir os objetivos previamente propostos neste trabalho.

Em relação ao uso da gestão da informação e do processo de inteligência competitiva no âmbito do APL de Confecção de Londrina e região evidenciou-se que os mesmos não são utilizados e, de certa forma, desconhecem suas particularidades e benefícios. Contudo, observou-se que os entrevistados acreditam no potencial estratégico desses processos para fomentar um diferencial para as organizações.

Quando questionados a respeito do ambiente *Web* como diferencial, observou-se que os empresários reconhecem a importância da utilização deste ambiente como um recurso fundamental para dinamizar os processos organizacionais e, também, a tomada da decisão, mas também ficou evidenciada a não utilização ou subutilização deste recurso.

A pesquisa teve como principal objetivo estabelecer um modelo de gestão da informação em ambiente *web* aplicada juntamente ao processo de inteligência competitiva para o setor industrial de confecção de Londrina e região, uma vez que conforme apresentado anteriormente pela literatura o processo de IC é um programa sistemático proativo que visa a apoiar a tomada de decisão, antecipando estratégias de ação e garantindo a análise de informações sobre tendências, clientes e concorrentes para reduzir riscos e atingir metas.

O levantamento teórico permitiu compreender o tema e orientou a formulação do modelo de GI em ambiente *Web*, aplicado ao processo de IC, proposto neste trabalho, e também orientou as inferências e análises apresentadas.

Em relação à importância dada à informação fica evidente que os gestores a reconhecem como importante, porém é necessário criar formas mais eficientes para organizá-la, tratá-la, disseminá-la, ou seja, existe a necessidade de se implantar atividades de prospecção, seleção, coleta e monitoramento de maneira sistemática para potencializar sua utilização como diferencial no âmbito das organizações.

Quanto ao comportamento das empresas pesquisadas, evidenciou-se que elas reconhecem a importância da informação, seus processos e benefícios, porém não se sentem seguras para utilizá-la e acabam subutilizando-a, prejudicando o desenvolvimento organizacional, estratégico e humano.

Através da análise dos dados coletados percebeu-se que o APL não possui um *site* estruturado, não possui uma rede interna que possa servir de apoio à disseminação de informações aos seus associados que não utilizam as redes de

relacionamento ao seu favor, além de não realizar uma sistematização das informações geradas no contexto do APL. Dessa forma, o modelo de gestão da informação aplicado ao processo de inteligência competitiva, em ambiente *Web*, como diferencial fomentará um ambiente de disseminação da informação, troca de experiências, compartilhamento, quesitos básicos para qualquer arranjo produtivo local.

Desse modo, pode-se considerar que os objetivos previamente propostos foram atingidos visto que foi identificado que as empresas não atuam com o processo de inteligência competitiva. Verificou-se que as necessidades informacionais são básicas, cuja estruturação para potencializar as informações produzidas no âmbito do APL é urgente. Evidenciou-se que os próprios empresários desconhecem os serviços e produtos que potencializam a melhoria da competitividade da empresa, demonstrando a necessidade de sistematização das informações do APL e das empresas que fazem parte dele, portanto, se propõe um sistema de informação básico que atenda ao processo de IC, visando à melhoria da competitividade do setor.

Este trabalho contribuiu para o campo da Ciência da Informação, mais especificamente quanto à discussão da gestão da informação, dos recursos de gestão em ambiente *Web* e do processo de IC. Também contribuiu para a Linha de Pesquisa “Gestão, Mediação e Uso da Informação”, pois evidenciou o conhecimento dos empresários do APL sobre o tema em questão, contudo, demonstrou a não utilização desses recursos no contexto do APL.

Conclui-se que a informação não é sistematizada no âmbito do APL de Confecção de Londrina e região, bem como não há a exploração do ambiente *Web*, tão pouco se utiliza às atividades vinculadas à gestão da informação e ao processo de IC, diminuindo o potencial competitivo.

Enfatiza-se a necessidade de estruturação das informações que compõem o APL e das empresas associadas, potencializando o diferencial estratégico do APL frente aos concorrentes para obtenção de vantagem competitiva.

É fundamental a sistematização desses processos, para que as empresas que compõem o APL obtenham diferenciais frente ao mercado em que atuam e é preciso reconhecer que tudo necessita ser melhorado, outros estudos devem ser realizados para o aprofundamento dessa temática tão importante para esse setor econômico.



## REFERÊNCIAS

ABIT. Associação brasileira de industriais têxteis. Disponível em: <<http://www.abit.org.br>>. Acesso em: 17 de ago. de 2007.

ABRAIC. *Perguntas freqüentes*. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/faqs.asp>>. Acesso em: 20 de ago. 2008.

ALBAGLI, S.; BRITO, J. *Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE – Glossário de Arranjos Produtivos Locais*. RedeSist, 2008.

ANDRADE, M. E. A. A informação e o campo das micro e pequenas indústrias da moda em Minas Gerais: a entrada no campo da indústria da moda. *Perspectiva Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.7, n.1, p.39-48, jan./jun. 2002.

APL TI – *Tecnologia da informação e comunicação Londrina e região: portfólio de empresas*. Londrina, 2007.

ARANTES, N. *Sistemas de Gestão*. São Paulo: Nobel, 1994.

ARAUJO, V. M. R. H; FREIRE, I. M. A rede internet como canal de comunicação na perspectiva da ciência da informação. *Transinformação*, v.8, n.2, p.45-55, maio/ago. 1996.

ARRANJO produtivo local. Disponível em: <<http://www.fiepr.org.br/apl>>. Acesso em: 13 de fev. de 2008.

ARRANJOS produtivos locais no Paraná: APLs. Curitiba: IEL, 2006. 349p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR9241-11: Requisitos ergonômicos para o trabalho em escritórios com computadores: parte 11: orientações sobre usabilidade*. Rio de Janeiro, 2002.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, c1977. 226p.

BARRETO, A. de A. Os limites na convivência digital. *Datagramazero*, v.8, n.3, jun. 2007. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun07/F\\_I\\_art.htm](http://www.dgz.org.br/jun07/F_I_art.htm)>. Acesso em: 04 de jun. de 2007.

BATTAGLIA, M. da G. B. A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes – FINEP. *Ciência da Informação*, Brasília, v.28, n.2, p.200-214, maio/ago. 1999.

BESSON, B.; POSSIN, J. *Do serviço de informação à inteligência econômica*. Lisboa: Instituto Piaget, 1996.

BEUREN, I. M. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 2007.

BIO, S. R. *Sistemas de informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1996. 183p.

BNDES. Banco nacional de desenvolvimento econômico e social. *Arranjos produtivos locais e desenvolvimento*. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/seminario/apl.pdf>>. Acesso em 13 de ago. de 2008.

BOOG, G. G. *O desafio da competência*. São Paulo: Best Seller, 1991.

BRAGA, A. *A gestão da informação*. Millenium Internet, Viseu, n.19, jun. 2000. Disponível em: <[http://www.ipv.pt/millenium/19\\_arq1.htm](http://www.ipv.pt/millenium/19_arq1.htm)>. Acesso em: 15 de mar. 2008.

BRASIL. Ministério do desenvolvimento, indústria e comércio exterior. Disponível em: <<http://www.aprendendoaexportar.gov.br/inicial/index/html>>. Acesso em: 17 de ago. de 2008.

BRASILIANO, A. C. R. *Implantando um processo de segurança da informação na inteligência competitiva da organização*. 2002. Disponível em: <<http://www.brasiliano.com.br/artigo202.htm>>. Acesso em: 29 de maio 2004.

BUCKLAND, M. K. *Information as thing*. Journal of the American Society for Information Science (JASIS), v.45, n.5, p.351-360, 1991.

CAIÇARA JUNIOR, C. *Sistemas integrados de gestão: ERP: uma abordagem gerencial*. Curitiba: IBPEX, 2006. 192p.

CALDAS, D. *Observatório dos sinais: teoria e prática da pesquisa de tendências*. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2006.

CAMPOS, M. L. M; CAMPOS, M. L; CAMPOS, L. M. *Web semântica e a gestão de conteúdos informacionais*. In: MARCONDES, C. et al. *Bibliotecas digitais: saberes e práticas*. 2.ed. Salvador: EDUFBA; Brasília: IBICT, 2006, 336p.

CANDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L. *Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão*. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v.6, n.3, jun. 2005. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun05/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun05/Art_03.htm) >. Acesso em: 13 de dez. 2008

CANONGIA, C. *Sistema de inteligência: uso da informação para dinamização, inovação e competitividade*. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE PROPRIEDADE INTELECTUAL, INFORMAÇÃO E ÉTICA, 1, 1998, Florianópolis, *Anais eletrônicos...* Florianópolis: UFSC, 1998. Disponível em: <<http://www.ciberetica.iaccess.com.br/anais/doc/claudiacanongia.doc>>. Acesso em: 08 de mar. 2001.

CANONGIA, C. et al. *Convergência de inteligência competitiva com construção de visão de futuro: proposta metodológica de sistema de informação estratégica (SIE)*.

DataGramZero, Rio de Janeiro, v. 2, n.3, jun., 2001. Disponível em: <<http://www.dgz.org.br/jun.01/art.htm>>. Acesso em 15 de março 2008.

CAPORALLI, R.; VOLKER, P. (Org). *Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais*. Projeto Promos – Sebrae – BID. Brasília: Sebrae, 2004.

CARDOSO JUNIOR, W. F. *A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implantação e gestão de novos negócios*. 2003. 209f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/12587.pdf>> Acesso em: 12 maio 2003.

CARVALHO, R. B. de. *Aplicações de softwares de gestão do conhecimento: tipologia e uso*. 2000. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

CASSAROTO FILHO, N. et al. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Atlas 2001.

CASSIOLATO, J. E. LASTRES, H.; SZAPIRO, M. *Arranjos e sistemas produtivos locais e proposições de políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico*. Seminário local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness, IE\_BNDES, Nota Técnica 5, Rio de Janeiro, 2000.

CASTELLS, Manuel. *Fim de milênio*. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000. v.3

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 2.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v.1

CASTILHO JR, N.; DINIZ, E. H. Implementação e usos de colaboração digital entre organizações. In: ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. *Tecnologia de Informação: desafios da tecnologia de informação aplicada aos negócios*. São Paulo: Atlas, 2005. p.104-121.

CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Editora SENAC, 1998. 425p.

CIANCONI, R. *Gestão da informação na sociedade do conhecimento*. Brasília: SENAI/DN, 1999.

CLERC. P. *Inteligência econômica: retos actuales y perspectivas*. Paris: UNESCO, 1998, p.322-335.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. *Glossário de informação tecnológica*. Brasília: SENAI, 2001.

COBRA, M. *Marketing e moda*. São Paulo: Editora Senac, 2007. 263p.

CRONIN, B. Esquemas conceituais e estratégicos para a gerencia da informação. *Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG*, v.19, n.2, p.195-220, set. 1990.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DIAS, C. *Usabilidade na web: criando portais mais acessíveis*. 2.ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2007. 296p.

FULD, L. M. *Inteligência competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 235p.

GARCIA, M. D. A.; PARRA, A.. Las tecnologias avanzadas de la información y la comunicación (TIC) y el novo paradigma temporal. *Ciência da Informação*, Brasília, v.33, n.2, p.76-82, maio/ago. 2004. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/viewarticle.php?id=425&layout=abstract>>. Acesso em: 04 de junho de 2007.

GOMES, E.; BRAGA, F. *Inteligência competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GOMES, E.; BRAGA, F. *Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GORINI, A. P. F. *Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas*. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnsetr/set1202.pdf> >. Acesso em: 13 de out. de 2008.

GREENBERG, P. CRM na velocidade da luz. Disponível em: <<http://www.escolaqui.com.br/professor/downloads/download3936.pdf>>. Acesso em 13 de nov. de 2008.

IBGE. *Contas Nacionais*. Rio de Janeiro, 1998.

JAMIL, G. L.; NEVES, J. T. de R. A era da informação: considerações sobre o desenvolvimento das tecnologias da informação. *Perspectiva em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.5, n.1, p.41-53, jan./jun. 2000.

KAHANER, L. *Competitive Intelligence: from black ops to boardrooms – how business gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace*. New York: Simon & Shuster, 1996.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Sistema de Informação com internet*. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. 389p.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital*. 5 ed. São Paulo: Pretince Hall, 2004. 562p.

LEMOS, C. *Micro pequenas e médias empresas no Brasil: novos requerimentos de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais*. Rio de Janeiro, 2003, 263f. Tese (Doutorado em Ciências) – COOPPE – Universidade Federal do Rio de Janeiro.

LÉVY, P. *As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993, 208p.

LIPOVETSKY, G. *O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas*. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

LOH, SWIVES, L. K; OLIVEIRA, J. P.M de. *Descoberta pro - ativa de conhecimento em inteligência competitiva*. Disponível em <http://www.leandro.wives.nom.br/publicacoes/eskmdm2000-1.pdf>>. Acesso em 20 de nov. de 2008.

MACHADO, R. B. Gerenciamento eletrônico de documentos e sua inter-relação com a gestão do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (Org.). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2003. 215p.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia do trabalho científico*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, J. A pesquisa qualitativa. In: FAZENDA, i (Org.) *Metodologia da pesquisa educacional*. São Paulo: Cortez, 1991, p.46-58.

MASUDA, Y. *A sociedade da informação como sociedade pós-industrial*. Rio de Janeiro: Ed. Rio, 1982.

MATTELART, A. *Comunicação-mundo*. São Paulo: Vozes, 2000.

MATTOS, F. A. M. Inclusão digital e desenvolvimento econômico na construção da sociedade da informação no Brasil. *Datagramazero*, v.7, n.3 jun. 2006. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun06/F\\_I\\_art.htm](http://www.dgz.org.br/jun06/F_I_art.htm)>. Acesso em: 04 de junho de 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

McGEE, J; PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MCGARRY, K. *O contexto dinâmico da informação: uma análise introdutória*. Brasília: Briquet de Lemos, 1999. 206p.

MCLUHAN, M. *Os meios de comunicação como extensões do homem*. São Paulo: Cultrix, 1979.

MILLER, J. *O milênio da inteligência competitiva*. São Paulo: Bookman, 2002. 294p.

MORESI, E. A. D. Memória organizacional e gestão do conhecimento. In TARAPANOFF, K (Org.). *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 453p. p.277-302.

MORIGI, V. J.; PAVAN, C. Tecnologias de Informação e comunicação: novas sociabilidades nas bibliotecas universitárias. *Ciência da Informação*, Brasília, v.33, n.1, p.117-125, jan./abr. 2004. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cionline/viewarticle.php?id=99&layout=abstract> >. Acesso em: 04 de junho de 2007.

MORIN, E. *O método 3: o conhecimento do conhecimento*. Porto Alegre: Sulina/Meridional, 1999. 288p.

NIELSEN, J; LORANGER, H. *Usabilidade na Web: projetando websites com qualidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 406p.

NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, M. M. de. *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis: Vozes, 2007. 182p.

OLIVIERI, L. A importância histórico-social das redes. In: *Manual de redes sociais e tecnologia*. São Paulo: CONECTAS, 2002.

PEREIRA, E. C. Metodologia para gestão da informação. *Transinformação*, Campinas, v.15, n.3, p.303-318, set./dez. 2003.

PORTER, M. E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 897p.

POZZEBON, M; FREITAS, H. M. R. de; PETRINI, M. Pela integração da inteligência competitiva nos Enterprise Information Systems (EIS). *Ciência da Informação*, Brasília, v.26, n.3 set./dez. 1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v26n3/v26n3-2.pdf> >. Acesso em: 13 out. 2008.

PRESCOTT, J.; MILLER, S. *Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

QUEYRAS, J.; QUONIAM, L. Inteligência Competitiva. In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Brasília: IBICT UNESCO, 2006. 453p. p.73-98.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007. 334p.

SANTOS, L. D. *Sistemas e arranjos produtivos locais: o caso do pólo de informática de Ilhéus/BA*. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br>>. Acesso em: 17 de fev. de 2008.

SANTOS, L. G. dos. *Politizar as novas tecnologias: o impacto sócio-técnico da informação digital e genética*. São Paulo: Ed. 34, 2003. 320p.

SCHIMITZ, H. *Eficiência coletiva: caminhos de crescimento para indústria de pequeno porte*. Ensaios FEE, Porto Alegre, v.18, n.2, p.164-200, 1997.

SEBRAE. Serviço brasileiro de apoio à micro e pequena empresa. Disponível em: <<http://sebraepr.com.br>>. Acesso em: 15 de março de 2008.

SETZER, V. W. Dado, informação, conhecimento e competência. *DataGramZero*, Rio de Janeiro, n. 0, dez. 1999. Disponível em: <<http://www.dgz.org.br/dez99/Art-01.htm>>. Acesso em: 20 maio de 2001.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do trabalho científico*. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2007. 304p.

STOLLENWERK, M. F. L. Implantação de sistemas de inteligência competitiva: abordagem corporativa. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, Brasília, v.23/24, n.4, p.455-472, especial 1999/2000.

SULAIMAN, A; SOUZA, J. de. Data mining: mineração de dados. In TARAPANOFF, K. (Org.) *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Universidade de Brasília, 2001 p.265-277.

TADANO, K. Y. *Assinatura digital e validade jurídica de documentos eletrônicos* 2002. Disponível em: <<http://www.ufmt.br/cacomp/downloads/monografias/GEDAssinaturadigital.pdf>> Acesso em: jan. de 2008.

TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora UnB, 2001. 344p.

TARAPANOFF, K. et al. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v.29, n.3, p.91-100, set./dez. 2000.

TARAPANOFF, K. *Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação*. Brasília: Thesaurus, 1995.

TARAPANOFF, K.; FERREIRA, J. R. Aprendizado organizacional: panorama da educação corporativa. In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 453p. 181-210p.

TERRA, J. C. C. et al. *Usabilidade: conceitos centrais*. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/libdoc00000132v003usabilidade-%20conceitos%20centrais.pdf>>. Acesso em 20 de jan. 2008.

TORRES, E; MAZZONI, A. Conteúdos digitais multimídia: o foco na usabilidade e na acessibilidade. *Ciência da Informação*, Brasília. V. 33, n.2, p.152-160, 2004. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticlee.pdf?id=320>>. Acesso em 12 de ago. de 2008.

TORRES, E. F.; MAZZONI, A. A.; ALVES, J. B. da M. A acessibilidade à informação no espaço digital. *Ciência da Informação*, Brasília, v.31, n.3, p.83-91, set./dez. 2002. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/153/132>>. Acesso em: 10 de dez. 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo*. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

TURBAN, E; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. *Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios da economia digital*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VAITSMAN, H. *Inteligência Empresarial*. Rio de Janeiro: Interciência, 2000.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, ago. 2002a. Disponível em: <<http://www.dgz.org.br/ago02/Art.02.htm>>. Acesso em 29 set. 2002a.

VALENTIM, M. L. P. A indústria da informação e os produtores de bases de dados em C&T. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.7, n.1, p.23-38, jan./jun. 2002b.

VALENTIM, M. L. P. *Em busca da vantagem competitiva*. Londrina: InfoHome, 2004. Disponível em: <[http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=87](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=87)>. Acesso em: 13 de ago. de 2008.

VALENTIM, M. L. P. et al. O processo de inteligência competitiva em organizações. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, jun. 2003. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun03/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm)>. Acesso em: 20 de agosto de 2008.

VALENTIM, M. L. P. *Informação estratégica: insumo para tomada de decisão*. Palavra Chave, São Paulo, n.7, p.5-6, 1994.

VALENTIM, M. L. P. Processo de Inteligência Competitiva Organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. et al. (Org.). *Informação, conhecimento e inteligência organizacional*. Marília: Fundepe, 2006. 282p. 9-24p.

VALENTIN, M. L. P.; MOLINA, L. G. Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva. *Revista Eletrônica de Biblioteconomia Ci. Inf.* Florianópolis, n. esp. 2004. Disponível em: <<http://www.encontros-bibli.ufsc.br/bibesp/esp-01/sumarioes.htm>> Acesso em: 13 de novembro de 2008.

VICENT-RICARD, F. *As espirais da moda*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989. 249p.

WINCLER, M.; PIMENTA, M. S. *Avaliação de usabilidade de sites web*. Disponível em: <<http://www.funtec.org.ar/usabilidadsitiosweb.pdf>>. Acesso em: 3 de jan. 2009.



# APÊNDICES

## APÊNDICE A ROTEIRO DE ENTREVISTA

Empresa: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Segmento em que atua no setor têxtil/vestuário: \_\_\_\_\_

1. O que você compreende por sistema de informação?
2. A sua empresa possui um sistema de informação estruturado?
3. Em sua opinião, a troca de informação pode gerar algum diferencial para a sua empresa?
4. Em sua opinião, a troca de informação proporciona algum tipo de melhoria/dinâmica para a construção de conhecimento?
5. A relação existente entre a sua empresa e o APL propicia a obtenção de informação que possa gerar algum tipo de diferencial?
6. Em sua opinião, o APL de Confecção de Londrina e região possui distintos fluxos de informação, de forma a proporcionar algum tipo de diferencial aos seus associados?
7. O que você compreende por inovação?
8. A sua empresa trabalha com inovação? De que forma? Cite um exemplo.
9. A sazonalidade do setor têxtil/vestuário influencia ou impacta na gestão da informação no âmbito da empresa?
10. Quando a empresa precisa de algum tipo de informação a quem recorre, e qual o meio utilizado (Internet, telefone, fax, e-mail, pessoalmente, outro tipo)?
11. Existe gestão da informação no ambiente *web* no âmbito do APL? Cite um exemplo.
12. Existem redes colaborativas?
13. Como é realizado o monitoramento do ambiente externo à empresa como, por exemplo, informações a respeito de clientes, concorrentes, fornecedores?
14. De que maneira a organização analisa os pontos fortes e fracos que afetam a sua atuação no mercado. Existe planejamento estratégico ou gestão da informação com este objetivo?
15. O que você compreende por inteligência competitiva (IC)?

16. A inteligência competitiva é aplicada na empresa, ou seja, a empresa usa/aplica métodos e técnicas de IC? Quais?
17. Considera o uso da inteligência competitiva um diferencial para as organizações/instituições atualmente? Por quê?
18. Caso a sua empresa não use/aplique IC, acredita que é importante implantá-la? Por quê?
19. O que você pensa sobre a possibilidade da IC gerar diferencial competitivo para as empresas que compõem o APL de Confecção?
20. Dentre as etapas da inteligência competitiva, qual considera a mais importante:  
a) Planejamento/mapeamento; b) Coleta/prospecção e monitoramento; c) Análise/agregação de valor; d) Disseminação/transferência de informação; e) Avaliação/retro-alimentação. Por quê?
21. A inteligência competitiva pode subsidiar diferentes atividades organizacionais, qual subsídio considera mais importante: a) Atividades estratégicas; b) Atividades gerenciais; c) Atividades operacionais; d) Atividades de comunicação; e) Outro(s) tipo(s) de atividade(s). Por quê?
22. A informação é considerada um diferencial competitivo para a organização? Por quê?
23. A tomada de decisão é baseada em informação? Cite um exemplo.
24. Quais são as informações mais utilizadas pelo setor têxtil/vestuário?
25. Em sua opinião, que tipo de informação voltada ao negócio do setor têxtil/vestuário contribui para a competitividade do setor?
26. Quais informações você julga ser necessárias para propiciar o avanço do setor?
27. Quais informações você acessa geralmente? Explique.
28. Quais informações você não acessa, mas julga importante acessar? Explique.
29. Em sua opinião, quais os produtos e serviços informacionais que considera fundamental para a melhoria da competitividade do setor? Destaque quais deles podem oferecer diferencial para empresa?
30. Em sua opinião, a informação bem gerenciada pode propiciar diferencial competitivo e estratégico para a empresa e para o APL de confecção de Londrina e Região? Explique.
31. Em sua opinião, quais as vantagens da empresa fazer parte do APL?

32. Qual/quais atividades que são realizadas em grupo e que oferecem diferencial competitivo para a sua empresa?
33. Na sua empresa quais são os tipos de tecnologias de informação e comunicação (TICs) existentes? De que forma as TICs são utilizadas?
34. O APL possui um portal para a gestão e a disseminação da informação? O que você acha desses serviços de gestão e disseminação?
35. O APL possui um registro das melhores práticas de seus associados? Comente.
36. O APL possui redes de relacionamento? Comente.
37. Em sua opinião, qual a importância do uso das tecnologias de informação e comunicação para a gestão da informação e da inteligência competitiva?
38. A empresa usa o ambiente *web* para buscar informação que apóie o processo decisório?
39. A empresa usa o ambiente *web* para prospectar e monitorar os clientes e concorrentes?
40. A empresa possui Intranet?
41. Em sua opinião qual a importância da estruturação da gestão da informação e da inteligência competitiva para o sucesso do negócio?

## APÊNDICE B

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Sua empresa esta sendo convidada a participar da pesquisa “Gestão da informação em ambiente *Web*: aplicação da inteligência competitiva para o setor industrial de confecções da região de Londrina/PR”, realizada pela mestranda Juliana Cardoso dos Santos, aluna do programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Unesp/Marília.

A participação de sua empresa não é obrigatória. A qualquer momento é possível desistir de participar e retirar o consentimento. A recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a pesquisadora ou com a instituição da qual faço parte.

O objetivo principal desta pesquisa é estabelecer um modelo de gestão da informação em ambiente *Web*, aplicada juntamente ao processo de inteligência competitiva para o setor industrial de confecções da região de Londrina/PR.

A participação da sua empresa na referida pesquisa consistirá em responder a uma entrevista semi-estruturada que será aplicada *in loco*, pela própria pesquisadora.

A análise dos dados e publicação da análise na referida dissertação não identificará individualmente, de modo algum, a empresa e o respondente participante. Nesse sentido, não haverá nenhum risco relacionado à participação da empresa nesta pesquisa.

Os benefícios relacionados à participação da empresa na pesquisa, referem-se ao acesso dos dados analisados, bem como ao relatório final da pesquisa.

A sua empresa poderá tirar qualquer dúvida, a qualquer tempo, para tanto, segue abaixo os dados da pesquisadora do projeto de pesquisa:

Juliana Cardoso dos Santos  
Rua Monte Castelo, 365  
Jardim Alvorada  
86191-110 – Cambé – PR  
Tel.: (43) 3254-3748 / 9156-6828

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na referida pesquisa e concordo em participar.

Assinatura do Sujeito Pesquisado:

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

Segue resumo expandido da pesquisa para breve conhecimento:

## RESUMO

A competitividade, a globalização e a necessidade da obtenção de informações direcionadas ao negócio e com valor agregado são fatores que influenciam, cada vez mais, as organizações que atuam no mercado nacional e internacional buscarem um diferencial competitivo. Atualmente, existe uma gama enorme de informações sobre processos e produtos industriais, cuja importância é fundamental para o potencial competitivo das organizações, visto que a inovação advém, inicialmente, desse tipo de ação informacional. As organizações podem ser vistas como sistemas que geram, processam e aplicam informações transformando-as em ação propriamente dita. Nesse sentido, o processo de inteligência competitiva (IC) pode auxiliar as organizações a coletar dados de fontes internas e externas, formais e informais e processá-las transformando-as em um ativo potencialmente competitivo. Na denominada Sociedade da Informação e do Conhecimento as organizações são o núcleo dessa sociedade, portanto, obter e gerenciar informações estruturadas e com valor agregado, bem como usar as tecnologias de informação e comunicação (TICs) de forma eficiente, visando transformar dados e informações em diferencial competitivo para o desenvolvimento do setor industrial. O processo de inteligência competitiva é um diferencial no modelo de gestão organizacional, visto que possui como objetivo principal antever situações críticas e oportunidades na busca de resultados eficientes e eficazes. Tendo em vista que as organizações vivenciam um ambiente de mudança contínua e são pressionadas à obter resultados cada vez melhores, assim como precisam resolver os problemas que envolvem a competitividade crescente, cujos aspectos perpassam a geração, o tratamento, a disseminação, a transferência e uso de informações, considera-se fundamental a gestão desses fluxos e processos, para a obtenção de diferencial competitivo. A informação é fator tão importante para a organização quanto o capital humano. Gerenciar, armazenar e disseminar as informações pertinentes ao negócio, bem como contextualizá-las para facilitar os fluxos e processos organizacionais como, por exemplo, o processo decisório, são ações informacionais que contribuem para que as empresas atuem com mais segurança nesse ambiente extremamente competitivo. O presente projeto de pesquisa tem como propósito estudar os fenômenos que compõem a gestão da informação em ambiente *Web*, mais especificamente a aplicação da inteligência competitiva para o setor industrial de confecções da região de Londrina/PR. O setor de confecções da região de Londrina, situada no norte do Paraná é extremamente competitivo, visto que é uma área que possui um ciclo de informações acelerado e dinâmico, bem como precisa ter como base à antecipação informacional para oferecer produtos diferenciados. Assim, informações com alto valor agregado são fundamentais para apoiar o setor, objetivando a manutenção das empresas no mercado. Este projeto visa estudar as questões informacionais que envolvem o setor, com o objetivo de conhecer quais são as informações voltadas ao negócio, que podem oferecer um diferencial competitivo. Nesse contexto, um dos objetivos deste trabalho é apresentar e destacar as informações voltadas ao negócio do setor de confecções, mais especificamente na área de moda, como diferencial estratégico para a competitividade do setor.

# 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](#)