



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA
INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Inteligência Competitiva e Gestão de Informação Estratégica na
Regulação do Serviço de Fornecimento de Energia Elétrica no
Estado de Mato Grosso do Sul.

Jenner Luís Puía Ferreira

Brasília – DF
Maio 2006



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA
INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Inteligência competitiva e gestão de informação estratégica na
regulação do serviço de fornecimento de energia elétrica no
Estado de Mato Grosso do Sul.

Jenner Luís Puía Ferreira

Brasília – DF
Maio 2006



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA
INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Inteligência competitiva e de gestão de informação estratégica na regulação do serviço de fornecimento de energia elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul.

Dissertação apresentada ao Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos para obtenção do título de mestre em Ciência da Informação.

Orientadora:
Área de Concentração:
Linha de Pesquisa:

Profa. Dra. Sueli Angélica do Amaral
Transferência da Informação
Gestão da Informação e do Conhecimento

Brasília
Maio 2006



FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: Inteligência competitiva e gestão da informação estratégica na regulação do serviço de fornecimento de energia elétrica no estado de Mato Grosso do Sul

Autor: Jenner Luis Puía Ferreira

Área de concentração: Transferência da Informação

Linha de pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento.

Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Convênio Mestrado Interinstitucional (Minter) em Ciência da Informação do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCInf) do Departamento de Ciência da Informação e Documentação (CID) da Universidade de Brasília (UnB) e a Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal (UNIDERP) como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Ciência da Informação**.

Dissertação aprovada em: 24 de maio de 2006.

Aprovado por:

Profª Drª Sueli Angelica do Amaral
Presidente – Orientador (UnB/PPGCInf)

Profª Drª Sofia Galvão Baptista
Membro Interno – (UnB/PPGCInf)

Profª Drª Elisabeth Braz Pereira Gomes
Membro Externo – (UFRJ)

Prof. Dr. Eron Brum
Suplente – (UNIDERP)

*“Não se deve ir atrás de objetivos fáceis.
É preciso buscar o que só pode ser alcançado
por meio dos maiores esforços”*

Einstein

DEDICATÓRIA

Aos meus filhos Carol, Daniel e Flávia que, na inocência de seus 11, 9 e 6 anos souberam entender minha ausência, especialmente na fase final, dando-me força e incentivo para seguir adiante.

À Tathi, por estar junto a mim em minha nova fase de vida e acreditar que isso seria possível.

AGRADECIMENTOS

À Prof^a. Dr^a. Sueli Angélica do Amaral, minha orientadora, que soube vencer as dificuldades da orientação à distância aliada a um orientando de difícil acesso.

À Prof^a. Dr^a. Elisabeth Gomes, Beth, quem primeiro me apresentou o mundo da inteligência competitiva e cujas experiências profissional e acadêmica me servem de modelo de profissional da era do conhecimento.

Aos meus pais, que, mais uma vez, me apoiaram acreditando que a educação é o melhor legado a um filho.

Aos meus amigos do mestrado que, ao longo do caminho, serviram de apoio e incentivo para que meus objetivos fossem alcançados, em especial, ANDRÉ, GILZA, KÁRITA, e MÁRCIA, afinal, para manter a regra, companheiro, é companheiro...

À Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos de Mato Grosso do Sul (AGEPAN) que, por intermédio do Diretor de Regulação Econômica, Economista Marcelo Amaral, permitiu meu acesso às informações para a realização desta pesquisa e cujas conversas muito contribuíram para meu entendimento sobre a regulação de mercado.

Às instituições de ensino em que ministrei aulas, as quais, na figura dos coordenadores de curso, Edilene, Mauro, Amaury e Armando, compreenderam, apoiaram e valorizaram meus esforços para obtenção deste título, reconhecendo a importância dele para as próprias instituições.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Posicionamento da agência reguladora no mercado regulado	17
Figura 2 –Gestão da Informação	28
Figura 3 – Modelo de Gestão da Informação	33
Figura 4 – Posicionamento da inteligência	39
Figura 5 – Organograma AGEPAN	49
Figura 6 – Áreas atendidas pelas concessionárias de energia em Mato Grosso do Sul	72
Figura 7 – Procedimentos Gerais Resolução 63	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação das variáveis e as técnicas de coleta de dados	52
Quadro 2 – Relação dos objetivos específicos com as variáveis	54
Quadro 4 – Caracterização do ambiente do negócio energia em Mato Grosso do Sul	76
Quadro 5 – Necessidades estratégicas na área de energia	78
Quadro 6 – Mecanismos de aquisição de informação para tomada de decisão estratégica	87

LISTA DE ABREVIATURAS

Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos de Mato Grosso do Sul –
AGEPAN

Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL

Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC

Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES

Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura – CREA

Operador Nacional do Sistema – ONS

Ordem dos Advogados do Brasil – OAB

Plano de Atividades e Metas – PAM

Society of Competitive Intelligence Professionals – SCIP

Superintendência para Orientação e Defesa do Consumidor – PROCON

RESUMO

Essa pesquisa tem por objetivo descrever o processo de gestão da informação na Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos de Mato Grosso do Sul (AGEPAN) com foco na tomada de decisão estratégica como fonte de inteligência competitiva na regulação da prestação de serviço de energia elétrica no estado de Mato Grosso do Sul (MS). No ambiente externo foram identificados a Agência Nacional de Energia Elétrica, a Agência de Regulação do Estado de Mato Grosso do Sul, o Estado, as concessionárias Enersul e Elektro e a Sociedade, representada pela Superintendência para Orientação e Defesa do Consumidor (Procon), Ministérios Públicos, Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura, Ordem dos Advogados do Brasil-MS, como atores no processo de regulação. Foram descritos os papéis desempenhados por cada um desses atores. As informações utilizadas pela AGEPAN foram definidas a partir dos interesses e necessidades para tomada de decisão estratégica segundo o planejamento estratégico da Agência. As etapas do processo de gestão dessas informações como fonte de inteligência competitiva na regulação foram descritas pelos decisores da AGEPAN, a partir da coleta de dados por entrevista em profundidade com os membros do Conselho Decisor da Agência. Como referencial teórico para elaboração do roteiro das entrevistas foi utilizado o modelo de gestão da informação proposto por Choo. Segundo os tomadores de decisão entrevistados, o processo de gestão da informação descrito não apresentou evidências que pudessem caracterizar a tomada de decisão como fonte de inteligência competitiva na etapa da gestão relativa ao comportamento adaptativo.

Palavras-chave: Gestão da Informação, Inteligência Competitiva, Regulação, Agência Reguladora, Serviço de Energia Elétrica

ABSTRACT

This research has as objective the description of information management process in the State Agency of Public Services Regulation from Mato Grosso do Sul (AGEPAN) with focus in the strategical decision making as source of competitive intelligence in the regulation of the electric energy distribution market in the state of Mato Grosso do Sul. In the external environment it had been identified the National Agency of Electric Energy, the State Agency of Public Services Regulation from Mato Grosso do Sul, the State, the concessionaires Enersul and Elektro and the Society, represented by the Supervision for Consumer's Orientation and Defence (Procon), Public Prosecution Service, Self-Regulating Body of the Engineering and Architecture Profession, Brazilian Lawyers Association-MS, as actors in the regulation process. The played roles per item of these actors had been described. The information used by AGEPAN had been defined from the interests and necessities for taking of strategical decision according to Agency's strategical planning. The stages of the management process from these information as source of competitive intelligence in the regulation had been described for the AGEPAN decision makers, from the collection of data by interview in depth with the members of the Decision Advice of the Agency. As referencial theoretician for elaboration of the script from the interviews the model of information management proposed by Choo was used. According to the decision makers interviewed, the process of management of the described information did not present evidences that could characterize the decision taking as source of competitive intelligence in the stage of the relative management to the adaptative behavior.

Keywords: Information Management, Competitive Intelligence, Regulation, Regulating Agency, Electric Energy Service

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	16
3 OBJETIVOS	20
4 REVISÃO DE LITERATURA	21
4.1 INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	21
4.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO	27
4.2.1 Modelos	32
4.3 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	35
4.3.1 Inteligência competitiva nas organizações	38
4.3.2 Sistema de inteligência competitiva	41
5 METODOLOGIA	47
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	47
5.2 UNIVERSO E POPULAÇÃO	48
5.3 COLETA DE DADOS	50
5.4 VARIÁVEIS	52
5.5 DEFINIÇÃO DE TERMOS	54
6 AMBIENTE DE PESQUISA: DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA NO SETOR ELÉTRICO	56
6.1 CONTEXTO DO SETOR ELÉTRICO	56
6.2 A REGULAÇÃO E O SETOR ELÉTRICO	59

7 ANÁLISE DOS DADOS	65
7.1 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO DO MERCADO REGULADO DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA EM MATO GROSSO DO SUL	65
7.1.1 O Agente Regulador	66
7.1.2 O Estado	70
7.1.3 A operadora	72
7.1.4 A sociedade	74
7.2 INFORMAÇÕES UTILIZADAS PELA AGEPAN PARA A TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA	77
7.3 ETAPAS DO PROCESSO DE GESTÃO DE INFORMAÇÕES PARA TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA PELA AGEPAN	83
7.3.1 Necessidade de informação	84
7.3.2 Aquisição da informação	86
7.3.3 Organização e armazenamento da informação	89
7.3.4 Produtos e serviços de informação	90
7.3.5 Distribuição da informação	91
7.3.6 Uso da informação	92
7.3.7 Comportamento adaptativo	92
8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	94
Referências	
Anexo	
Lista de figuras	
Lista de quadros	
Lista de abreviaturas	
Resumo	
<i>Abstract</i>	

1 INTRODUÇÃO

A gestão da informação em entidades públicas assume diferentes enfoques em função dos objetivos dessas entidades. Assim, descrever o processo de gestão de informações para a tomada de decisão estratégica por um agente regulador de serviço público poderá contribuir na busca do equilíbrio entre os interesses conflitantes dos principais agentes envolvidos na regulação, quer sejam: Estado, sociedade e concessionária.

Ao analisar a situação em que se encontra a gestão de informação na Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos de Mato Grosso do Sul – AGEPAN para tomada de decisão estratégica como fonte de inteligência competitiva, estruturou-se esta dissertação em oito tópicos, que contextualizam o problema a ser discutido, explicitando os objetivos gerais e específicos, seguido por uma revisão de literatura agrupada nos temas: sociedade do conhecimento, gestão da informação e do conhecimento e inteligência competitiva. Em seguida, procede-se ao detalhamento da metodologia empregada à bibliografia pertinente, passando pelas análises e conclusões.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Em pouco mais de 10 anos de reestruturação do setor elétrico brasileiro, iniciado com a lei 8.987 de 13 de fevereiro de 1995, que trata das concessões dos serviços públicos, o país ainda se ressentia de regras claras e bem definidas para que os agentes envolvidos no processo possam garantir parte dos investimentos necessários ao almejado crescimento econômico.

A crise de energia por que passou o país entre 2001 e 2002 expôs uma fragilidade do sistema, alertada por alguns e ignorada por muitos, e exigiu do governo uma postura de agente regulador, papel para o qual ainda dá mostras de não estar muito bem preparado.

O novo modelo para o mercado de energia, proposto pela Lei 10.848, de 15 de março de 2004, devolve ao Estado uma parte significativa do controle sobre o processo na tentativa de enfrentar o principal problema do setor: a falta de um planejamento que permita expandir a geração de energia elétrica em consonância com o crescimento da demanda.

A empresa estatal de pesquisa energética, criada pela Lei 10.487, de 15 de março de 2004, será a responsável por avaliar a demanda futura das distribuidoras e, em função dessa demanda, o governo fará leilões com a energia das geradoras para ofertá-la às empresas de distribuição. Dessa forma, o Estado assume o papel de vetor do mercado, regulando os interesses dos agentes econômicos, tanto na oferta quanto na procura.

Nesse contexto, surge a agência reguladora como consequência de uma nova relação entre Estado e Sociedade em que se procura a mediação dos interesses entre regulados e a autoridade estatal, sem a figura impositiva do governo, até porque, segundo Evaristo (1998), a simples presença de competidores reais, mesmo que em nichos específicos, justifica a necessidade de regulação para definir a forma com que essa competição irá acontecer.

Apesar de o Estado brasileiro ter tido o controle de toda cadeia produtiva de energia (geração, transmissão e distribuição) por vários anos, a partir da privatização das distribuidoras em 1997, houve a migração de grande parte do conhecimento do setor para a iniciativa privada.

O amadurecimento de um mercado pode ser exteriorizado pela atuação do agente regulador na medida em que suas atividades passam despercebidas pela sociedade e ainda assim há interesse de investidores em atuar nesse mercado. Assim, entre problemas como a definição de tarifas justas ou a garantia da universalidade dos serviços surgem novas informações, as quais precisam ser analisadas pelo regulador com vistas ao equilíbrio de interesses entre o governo (ESTADO), o regulado (CONCESSIONÁRIA) e o mercado (SOCIEDADE) – figura 1.



Figura 1 – Posicionamento da agência reguladora no mercado regulado

Fonte: Elaborado por Puia, 2006

O conhecimento retido pelo regulado, não apenas com relação às atividades e à produção, mas também sobre a estrutura de custos, torna a tomada de decisão do regulador dependente de informações oriundas do próprio regulado, que carecem de mecanismos de validação, por sua vez, passíveis de mensuração quanto ao esforço do regulado na disponibilidade de tais informações.

A situação típica dessa realidade é apresentada por Evaristo (1998), quando cita Prescott & Grant (1988)

o problema não é muito pouca informação, mas excessivamente muita. Portanto, parte do valor agregado é organizar a informação adquirida para análise mais fácil usando uma ou mais técnicas de inteligência competitiva.

É muito difícil para o regulador conhecer todas as atividades desempenhadas pela regulada. Assim, as ações do regulador poderão ter efeito diferente daquele esperado, uma vez que o regulador tem a tarefa de fazer cumprir objetivos sociais distintos de seu próprio objetivo, sem ter pleno conhecimento de suas atividades, mesmo que esse regulador lance mão da separação contábil das firmas a fim de tentar identificar possíveis tentativas de subsídios cruzados que possam provocar um desequilíbrio no mercado.

Dessa forma, a regulação do setor poderá ter de trabalhar com um volume de informação que procure manter o equilíbrio entre todos os principais atores desse mercado, já que o Estado não é mais o detentor do conhecimento necessário à determinação de tarifas que remunerem adequadamente o capital investido, ao mesmo tempo em que respeitem a modicidade estabelecida em lei.

Nas discussões que cercam os aspectos da regulação no país, fica evidenciada a importância da gestão das informações que circulam no setor a ser regulado como uma forma de implementação de ações que visem ao equilíbrio do mercado, papel essencial da agência reguladora.

Tal fato é confirmado pela visão de Castells (2000), ao afirmar que fazer parte dessa nova sociedade que surge significa enfrentar um paradigma que tem como características fundamentais a informação como matéria-prima e a alta penetrabilidade que as novas tecnologias apresentam, pois essas informações fazem parte de toda atividade humana, individual ou coletiva, e, portanto, diretamente afetada por essas tecnologias.

Assim, cabe ao agente regulador procurar formas de obter informações que promovam o equilíbrio relacionado às questões técnicas, econômicas e financeiras, sem que haja um comprometimento quanto à credibilidade da agência como árbitro de conflitos, ao mesmo tempo em que ela possa atender aos interesses da sociedade, assegurando os direitos do contrato de concessão das firmas reguladas.

Para Werthein (2000), o Estado é o responsável por impulsionar a sociedade da informação nos países desenvolvidos, assim, analisar o papel da agência reguladora estadual com vistas à gestão da informação estratégica reitera o papel do órgão público na condução da sociedade rumo ao desenvolvimento sustentável por meio do conhecimento.

A solução para esse problema passa, portanto, pela gestão das informações que circulam no mercado e a inteligência competitiva poderá auxiliar a agência reguladora na sua tomada de decisão para regular a prestação de serviço de energia elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul.

Por ser uma ciência que atua em todas as diversas áreas do conhecimento humano, a Ciência da Informação pode ter seus resultados afetados pelos jargões e especificidades inerentes à determinada área do conhecimento. Assim, a familiaridade com tais termos melhora a compreensão dos fenômenos informacionais que ocorrem nessa mesma área.

Para tanto, justifica-se a delimitação da pesquisa ao setor de energia elétrica. A restrição ao Estado de Mato Grosso do Sul é compreensível, em função da facilidade de acesso às informações necessárias ao bom andamento desta pesquisa.

Diante dos pontos levantados, a questão que norteia esta pesquisa é assim descrita: de que forma a Agência de Regulação do Estado de Mato Grosso do Sul (AGEPAN) gerencia as informações para tomada de decisão estratégica como fonte de inteligência competitiva no processo de regulamentação da prestação de serviço de energia elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul ?

3 OBJETIVOS

O objetivo geral é descrever o processo de gestão de informações pela Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos de Mato Grosso do Sul (AGEPAN) para a tomada de decisão estratégica como fonte de inteligência competitiva na regulação da prestação de serviço de energia elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul, na ótica dos decisores da agência.

Em relação ao processo de gestão da informação, têm-se como objetivos específicos:

- a) Descrever o ambiente externo por meio da identificação dos agentes envolvidos na regulação e da descrição dos papéis desempenhados por eles;
- b) Caracterizar as informações utilizadas pela AGEPAN para a tomada de decisão estratégica como fonte de inteligência competitiva na regulação da prestação de serviço de energia elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul;
- c) Identificar e descrever as etapas do processo de gestão dessas informações pela AGEPAN.

4 REVISÃO DE LITERATURA

Por meio de uma abordagem temática em que se discute a informação e o conhecimento, a gestão da informação e do conhecimento e por fim a inteligência competitiva, a revisão de literatura traz como enfoque principal os temas diretamente relacionados com os objetivos desta pesquisa e que servem de base para a análise dos resultados obtidos.

4.1 Informação e Conhecimento

As constantes mudanças por que passa a sociedade têm sido confirmadas por uma série de fatores históricos que hoje são claramente identificados e situados no tempo. Vivenciar tais mudanças, porém, nem sempre permite avaliar a importância e abrangência do momento histórico pelo qual a sociedade possa estar presenciando. Nesse contexto, identificar as características dessas mudanças e utilizá-las como vantagem competitiva poderá ser a diferença entre o sucesso e o fracasso.

Em 1982, Masuda preconizava em sua obra A sociedade da informação como sociedade pós-industrial princípios e mudanças sobre a informação como insumo básico para o desenvolvimento da sociedade. Esses princípios e mudanças foram retomados e abordados com enfoques mais específicos por autores como Drucker (1999), Tofler (1994), Davenport & Prusak (1998), entre outros, mas que remetem a uma sociedade em que a informação e o conhecimento são as bases do desenvolvimento econômico e social. Assim, entender e aceitar a existência dessa nova

sociedade, que surge como evolução da era pós-industrial, pode ser o caminho para alcançar o desenvolvimento sustentável.

Derivada do latim *informare*, que significa “dar forma a”, a palavra informação traz por si só um significado intuitivo. Contudo, defini-la sob a óptica dessa nova sociedade que surge está longe de ser um consenso.

Dentre as várias definições têm-se como extremos: de um lado, o abstrato, sensorial por natureza, a informação como fonte de poder (CARVALHO & TAVARES, 2001 apud BRASIL, 2003) e do outro, o enfoque matemático, com leis exatas, na visão de Wiener (1948) em que informação se enquadra no mundo digital por meio da cibernética.

A tônica computacional impera na definição de Shapiro & Varian (1999), que consideram a informação como sendo “tudo aquilo que possa ser codificado em *bits*”. Porém, esses conceitos nos deixam à mercê da tecnologia, impedindo o entendimento da informação em um contexto humano, sujeito às variações culturais não só da sociedade como também de uma organização, comprometendo o foco na estratégia.

Assim, o conceito de informação proposto por Tarapanoff (2001), em que entende a informação “como sendo dados processados destinados, por meio inteligível, a pessoas que irão utilizá-los”, pode representar melhor o uso da informação em um contexto organizacional na busca por determinado resultado.

Unindo essa definição à proposição de Miranda (1999), que sugere o uso da informação como subsídio para uma tomada de decisão, percebe-se que a informação passa a ter uma origem (os dados) e um destino (o usuário) para atender um determinado objetivo (tomada de decisão). Sintetizando essa visão, Garber (2001) define informação como sendo “todo dado coletado capaz de diminuir o nível de incerteza na tomada de decisão”.

O papel da informação nessa nova sociedade está bem definido, mesmo em suas diversas vertentes, porém, o principal conceito dessa sociedade é a intangibilidade da base em que ela se apóia: o conhecimento. Para Drucker (1999), mesmo aceitando os fatores clássicos de produção (trabalho, capital e terra) será o conhecimento o fator crítico de sucesso da nova economia.

Já na visão de Toffler (1994), a condição do conhecimento é de substituto dos outros recursos, sendo a base da economia na terceira onda de transformação humana, considerando que a primeira foi a disseminação da agricultura pelo mundo e a segunda, a revolução industrial.

Tais colocações são validadas por estudos como o realizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD), em 1988, no qual se constata que mais do que 50% do produto interno bruto dos países desenvolvidos são oriundos do conhecimento, mostrando não apenas que a sociedade da informação é uma realidade, mas também que o conhecimento se torna o motor da economia (CAVALCANTI & GOMES, 2000).

Ser parte integrante dessa sociedade do conhecimento significa não apenas reconhecer o conhecimento como principal recurso, mas também aceitar a inexistência de fronteiras, a mobilidade vertical por meio da instrução e entender que fracasso e sucesso andam juntos na medida em que o conhecimento pode ser obtido por todos, no entanto nem todos podem vencer (DRUCKER, 2001).

A conotação substantivada, assumida pelo conhecimento e que se encontra embutido nos conceitos discutidos, acaba por mascarar a origem filosófica com que o conhecimento foi inicialmente tratado na Antigüidade. Como resgate dessa origem filosófica, Nonaka & Takeuchi (1997) lembram Platão, para quem o conhecimento é a “crença verdadeira justificada”, e estabelecem o sentido de conhecimento verdadeiro e justificado advindo de um processo contínuo.

Entretanto, não apenas o concreto origina conhecimento, mas também o abstrato, o intangível será fonte geradora de conhecimento o que leva ao proposto por Polanyi (1966) e reforçado por Nonaka & Takeuchi (1997), que classificam o conhecimento em explícito, já codificado e de fácil transmissão, e tácito, como um conhecimento subjetivo, inerente a uma pessoa, específico a um contexto e, portanto, de difícil transmissão e formalização. Contudo, essa dificuldade não quer dizer que o conhecimento tácito não possa ser codificado, mas sim que ele ainda não foi explicado (SPENDER 1996 apud AUDI; BECKER; FREITAS,1999).

Na visão de Barroso & Gomes (1999), o conhecimento explícito associa-se a um conjunto de informação constituída por fatos, modelos, idéias e teorias, porém, quando esse conhecimento se refere à percepção que uma pessoa tem acerca desse conjunto de informações então se tem o conhecimento tácito.

Além dos conhecimentos tácito e explícito, ao citar Choo (1998), Moresi (2001) destaca também o conhecimento cultural como sendo aquele “em que membros de uma organização constroem a realidade dessa organização a partir de crenças e suposições por meio de estruturas afetivas e cognitivas”, o que estabelece um vínculo entre conhecimento e organização.

Miranda (1999) acrescenta uma outra classificação para o conhecimento, quer seja, o conhecimento estratégico, definido como o “resultado de uma combinação de conhecimentos explícito e tácito, oriundos de informações estratégicas, e de especialistas”, o que sugere ser possível uma classificação de conhecimento em função de um determinado objeto de estudo (estratégia).

Muito embora o conhecimento possa ser entendido como uma informação contextualizada, é importante que seja estabelecido um vínculo mais estreito entre conhecimento e informação para que sejam compreendidas e aceitas as colocações referentes ao papel do conhecimento como fator de produção.

Dessa forma, a definição de Tarapanoff (2001), para quem o conhecimento é definido como “informações que foram avaliadas sobre sua confiabilidade, sua relevância e sua importância” traz o conceito do tratamento das informações para que seja caracterizado o conhecimento gerado por essas informações.

Considerar as diversas variáveis ao se avaliar uma determinada informação submete tal informação a uma análise de valor o que pode se tornar uma tarefa complexa na medida em que “valor é um conceito relativo e específico para cada indivíduo, condicionado pela necessidade e pela acessibilidade física e cognitiva da informação ao indivíduo” (AGUIAR, 2003).

Na economia, o conceito de valor está dividido em valor de uso e valor de troca e contrapõe a visão de Marx (2003), para quem o valor tem uma característica social, dependente do trabalho e das relações sociais, e de Adam Smith (1982), para quem o valor de uso está relacionado à utilidade do objeto. Assim, muito embora haja o aspecto de custo de produção de uma informação, também só haverá valor significativo se essa informação for percebida com importância dentro de um contexto (relação social).

Barreto (1996) entende que a informação se sujeita às condições econômicas, associando tal aspecto à disponibilidade do receptor para pagar pela informação, assim como atribui ao valor de uso a utilidade da informação pelo usuário. Também entende que o valor simbólico é a capacidade do usuário de interpretar o código no qual a informação está estruturada. Entretanto, destaca-se que, para Barreto (1996), “o valor simbólico limita e condiciona os outros dois valores”.

Aguiar (2003) corrobora tal pensamento ao considerar que a informação, como um bem de produção, estará sujeita às condições econômicas (quantidade de dinheiro disponível para pagar por essa informação); valor de uso, em que a necessidade dita o valor praticado, e o valor simbólico, o qual relaciona a capacidade do usuário em interpretar a informação na forma em que esta se encontra estruturada.

Ao mencionar Cronin (1990), Moresi (2000) classifica o valor da informação em valor de uso, de troca, de propriedade e de restrição, o que por vezes dificulta o estabelecimento de uma equivalência com um valor monetário para essa informação, afetando diretamente as condições econômicas do contexto no qual ela se insere.

Os conceitos discutidos permitem estabelecer uma estrutura para atribuir valor à informação, cuja estrutura é obtida a partir de teorias econômicas, porém, quantificar tais valores ainda está longe de ser um consenso, até porque “o valor da informação é uma função do contexto da organização, da finalidade de utilização, do processo decisório e dos resultados das decisões” (MORESI, 2000), portanto fortemente dependente de aspectos cognitivos, numa situação em que o sujeito fará uso dessa informação, transformando-a em conhecimento ao lhe atribuir significado (ALMEIDA & VARVAKIS, 2005).

Tal colocação apenas reforça a importância de que disponibilizar informação, a mínima que seja, de maneira mais acessível possível aos usuários de uma organização (RADOS; VALERIM; BLATTMANN, 1999) permitirá a continuidade do conhecimento conforme Davenport & Prusak (1998), para quem

... conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

A fronteira que divide a informação do conhecimento pode estar conceitualmente definida, porém, a relação que existe entre eles ainda suscita discussões. De qualquer forma a co-existência de ambos poderá servir de base para os estudos da Ciência da Informação.

4.2 Gestão da Informação e do Conhecimento

O volume de informação disponibilizado no cotidiano de uma organização tem aumentado consideravelmente nos últimos tempos, o que a coloca frente a mais um desafio: gerir tais informações como suporte ao desenvolvimento em um ambiente competitivo e com concorrência crescente (CARDOSO, 2003).

Chiavegatto (2000) também destaca o fato de que há falta de informação adequada ao processo decisório, o que torna o processo de gestão da informação ainda mais importante na “definição de uma estratégia dinâmica de informação”.

Le Coadic (1996), ao assegurar que a informação é um “conhecimento registrado, em suporte físico ou intangível, e disponível à assimilação crítica para produção de novo conhecimento”, torna a gestão da informação parte integrante de um processo estratégico dentro de uma organização cujo resultado principal será o sucesso em um ambiente competitivo.

Esse conceito é aceito por Rezende (2002), para quem a gestão da informação passa a ser um diferencial estratégico se desenvolvida de maneira inteligente e considerada também o conhecimento originado de processos de inovação, ou, em uma visão simplificada, “a gestão da informação é a aplicação dos conceitos de Ciência da Informação/Documentação e dos ciclos da informação e documentário às organizações” (TARAPANOFF, 2004).

Para Choo (1998), a competição em um mercado é vista como “conseqüência de uma distribuição desigual de informação entre organizações e suas diferentes habilidades para adquirir, absorver e atuar informação”.

Apesar de a necessidade por um processo de gestão da informação ser um fato de consenso entre aqueles que reconhecem a informação e o conhecimento como propulsor da nova economia, a dissonância que há nas diversas vertentes que buscam definir a informação encontra reflexos nas diferentes áreas de aplicação do conhecimento humano.

Tal raciocínio é ratificado por Choo (1998) ao mostrar os significados mais comumente atribuídos à gestão da informação:

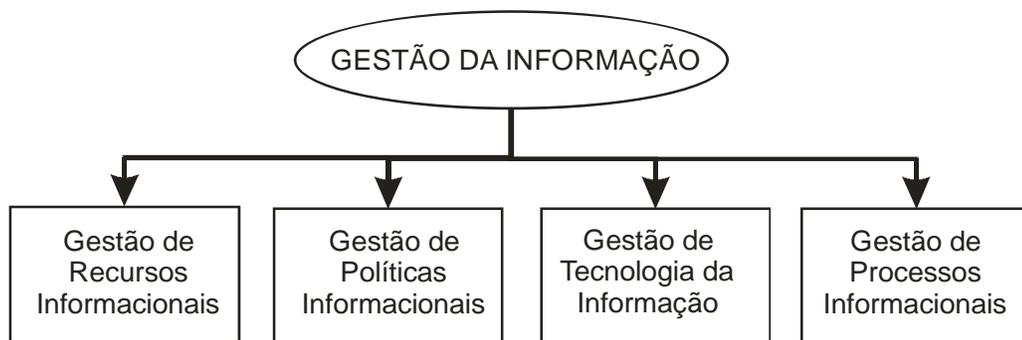


Figura 2 – Gestão da Informação

Fonte: Adaptado de CHOO, C. W. Information Management for the Intelligent Organization, 1998, pág. ix

Desse modo, para um profissional da informática, o termo está associado à guarda e recuperação de informação, como proposto por Wilson (2002) para quem a gestão da informação lida com características da informação como valor, qualidade, propriedade e segurança da informação, em um contexto organizacional, o que o torna adepto da linha de gestão de tecnologia da informação, assim como para Rowlands (1985), Best (1985), Wiggins (1985) e Duffy & Assad (1989), apud Brasil (2003).

Na visão de Davenport (1998), a gestão da informação é entendida como “atividades organizadas que consideram a maneira como uma empresa obtém, distribui e usa informação e conhecimento”. Quando tais atividades são direcionadas “para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta” tem-se o proposto por Ponjuán Dante (1998) apud Valentim (2002).

Valentim (2002) ainda citando Ponjuán Dante (1998), contextualiza a gestão da informação em um ambiente corporativo ao conceituar a gestão de recursos de informação como sendo a parte da gestão informacional cujo foco principal é a busca por informação “para benefício da organização em sua totalidade”.

Tarapanoff (2001) estabelece uma meta para a gestão da informação ao afirmar que “o principal objetivo da gestão da informação é identificar e potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação, ensiná-la a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais”.

Para Choo (2003), a gestão da informação está inserida em um contexto muito mais amplo, o da organização do conhecimento. Segundo ele, as empresas criam e utilizam a informação em três momentos distintos, mas inter-relacionados: primeiro, interpretando as informações sobre o ambiente; segundo, criando conhecimento e, em terceiro, processando e analisando a informação para a tomada de decisão.

Assim, considerando o vínculo existente entre informação e conhecimento, é de se esperar que a gestão do conhecimento também seja um processo por meio do qual uma organização poderá atingir posição de destaque em um ambiente competitivo.

Complementa esse entendimento o fato de a gestão do conhecimento poder ser entendida como um processo de negócio em que uma organização cria e usa seu conhecimento institucional ou coletivo (CIVI, 2000).

Stollenwerk (2001) faz uma revisão de definições e percepções sobre a gestão do conhecimento, citando Wiig (1993), Petrash (1996), Hibbard (1997), Speck & Spijkevert (1997) e Beckman (1999) com o objetivo de mostrar a variedade de conceitos existentes. Porém, nota-se a tônica em dois aspectos: o foco na organização e a importância que o ser humano assume nesse ambiente.

Tal importância está refletida no enfoque que a gestão do conhecimento atribui ao conhecimento tácito, de acordo com a visão de Harris & Dresner (1999) apud Miranda (2004), para quem a “gestão do conhecimento é um processo centrado na captura e compartilhamento do conhecimento tácito dos colaboradores de uma organização com o objetivo de promover a integração desses colaboradores”.

Para Civi (2000), a gestão do conhecimento não apenas envolve a identificação e análise do conhecimento requerido, mas também o planejamento e controle das ações para desenvolver tais conhecimentos com vistas aos objetivos organizacionais.

O vínculo funcionário-organização se torna mais estreito no momento em que a gestão do conhecimento transforma o aprendizado em um caminho percorrido tanto pelo funcionário quanto pela organização, ampliando o conhecimento do indivíduo para os limites dessa organização (FERREIRA; ALVARENGA; CARVALHO, 2003), refletindo a importância da pessoa no contexto organizacional.

Caracterizar um processo de gestão de conhecimento passa por discussões, que refletem não só a diversidade de opções como também a riqueza com que o tema pode ser tratado e suas várias vertentes. Entretanto, mantém-se como consenso a importância que o conhecimento assume como base de competição e efetividade operacional.

Essa diversidade de opções é ratificada por De Long ; Davenport; Beers (1997) em cuja pesquisa foram relatados sete tipos de iniciativas de conhecimento, mostrando ser essa uma seara ainda ávida por exploradores. Essas iniciativas de conhecimento são:

1. captura e reutilização de conhecimento estruturado;
2. captura e compartilhamento de lições aprendidas na prática;
3. identificação de fontes e redes de especialistas;
4. estruturação e mapeamento de conhecimento necessário para melhorar desempenho;

5. medição e gerenciamento de valores econômicos de conhecimento;
6. síntese e compartilhamento de conhecimento de fontes externas; e
7. conhecimento embutido em produtos e processos.

Davenport & Prusak (1998) organizaram informações sobre diversos tipos de projetos de gestão de conhecimento, agrupando-os em função do enfoque principal adotado por eles em: repositórios de conhecimento, fornecimento e acesso de conhecimento, ambiente do conhecimento e com características múltiplas.

Para esses mesmos autores, no entanto, o mais usual é o entendimento de que um projeto de gestão de conhecimento é uma composição de diferentes tipos de projetos.

Para Wiig (1998) apud Stollenwerk (1999), a gestão do conhecimento se sustenta nos seguintes alicerces: exploração e adequação do conhecimento, avaliação dos benefícios e valor do conhecimento, considerando a gestão do conhecimento de maneira ativa, contendo, cada um desses alicerces, uma identidade própria de conhecimento, métodos, ferramentas e tecnologias.

O entendimento da gestão do conhecimento como ferramenta estratégica encontra respaldo em Costa; Krucken; Bolzan (1999). Para os autores, o resultado advindo desse processo é o melhor uso do conhecimento existente entre os indivíduos da organização, o que permitirá aumentar não apenas o desempenho dessa organização como também dos próprios indivíduos.

A relação com um resultado econômico é apresentada por Barclay & Kaye (2002, p. 181-195), ao considerarem

a gestão do conhecimento um conjunto de práticas que proporciona ligação direta entre os conhecimentos de uma organização – seu capital intelectual, tanto tácito quanto explícito – e resultados econômicos positivos.

O aspecto econômico também é notado em Silva (2004), para quem a gestão do conhecimento permite entender como uma organização trabalha com o conhecimento para obter vantagem competitiva sustentável, tendo por base as pessoas que trabalham nessa organização.

Em linhas gerais para se pensar a gestão do conhecimento e a gestão da informação, é preciso estudar os modelos em que se estruturam as ações com vistas à efetiva aplicação desses processos.

4.2.1 Modelos

Ao se propor um modelo para representar um determinado fenômeno, procura-se estabelecer um padrão de comportamento que pode ser replicado mediante o cumprimento de certas premissas. Assim, também os modelos de gestão da informação e do conhecimento são objetos de estudo na Ciência da Informação.

O modelo proposto por Davenport (1998) para a gestão da informação contempla quatro etapas. A primeira diz respeito à determinação das exigências, em que se identificam as informações em função do fator humano. A segunda etapa desse modelo prevê a obtenção da informação, fase na qual a fonte é definida e se classifica a informação obtida, sendo, portanto, uma fase dependente da intervenção humana.

Na terceira etapa desse modelo, a fase de distribuição, deverão ser analisadas alternativas entre levar a informação ao usuário ou divulgar a existência dessa informação, permitindo o acesso a quem se interessar. Como quarta e última etapa tem-se o uso da informação, em que se valida o modelo ao se controlar a efetividade das informações obtidas.

Para Choo (1998), a gestão da informação envolve sete etapas: necessidade da informação, aquisição da informação, produtos e serviços de informação, distribuição da informação, organização e armazenagem da informação, utilização da informação e comportamento adaptativo.

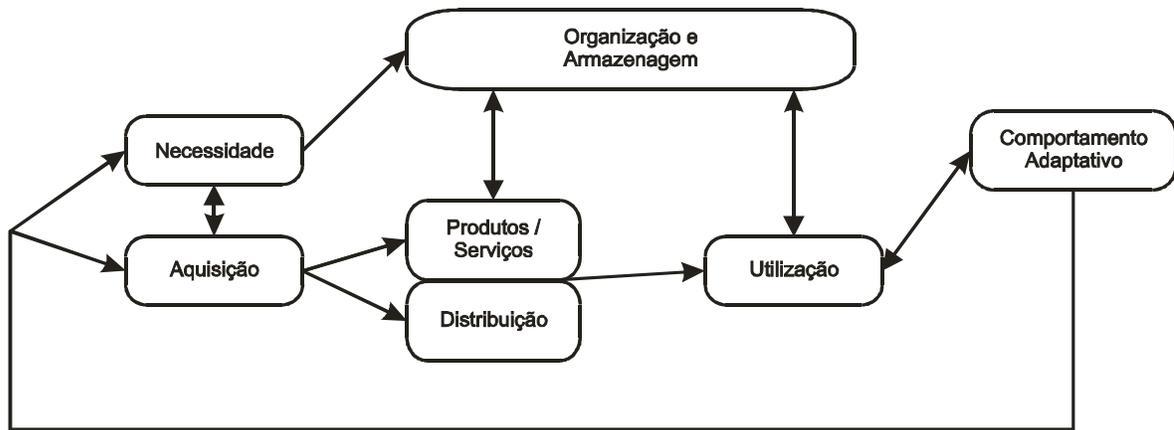


Figura 3 – Ciclo da Gestão da Informação, seg Choo

Fonte: CHOO, C. W. Information Management for the Intelligent Organization, 1998, p. 24

Na etapa identificada como necessidade informacional, Choo (1998) entende que tal necessidade surge em situações específicas da organização e experiências. Portanto, mais do que simplesmente saber o quê, é importante saber o porquê, o como, se já existe algum conhecimento a respeito da informação que se busca e como essa informação irá ajudar (MACMULLIN & TAYLOR, 1984 apud CHOO, 1998).

Com base no estudo de MacMullin & Taylor (1984, p. 98), Choo (1998) destaca que “os problemas atuam como um substituto do ambiente de uso informacional”. Logo, definir as dimensões do problema permitirá ao analista de informação estabelecer as necessidades de forma mais sistemática e estruturada, pois uma descrição apurada dos requisitos informacionais é pré-requisito para gestão da informação efetiva.

A partir das informações acumuladas pela organização e de fontes externas, estabelecem-se regras sobre qual informação coletar sobre qual entidade ou atividade, assim como onde e como coletar tais informações, refletindo a variedade de conceitos do ambiente no qual se encontra inserida uma organização e as pessoas que dela fazem parte (CHOO, 1998).

Embora Ashby (1956) apud Choo (1998) tenha estabelecido que “os mecanismos de controle interno de um sistema vivo ou social devam variar tanto quanto o ambiente no qual ele está tentando sobreviver”, tal comportamento poderia gerar instabilidade em

função dessa variedade. Logo, a aquisição de dados deve absorver tal variedade por meio de um gerenciamento, sob risco de saturação do sistema.

No armazenamento e organização das informações obtidas, o objetivo é facilitar o compartilhamento e recuperação dessas informações por meio de estruturas de arquivos otimizadas e métodos de acesso ao banco de dados, o que permitirá obter tanto eficiência de sistema quanto de procedimento.

Para Choo (1998), “a organização deve estabelecer um gerenciamento integrado de arquivos e política de arquivamento para habilitá-la a criar, preservar e alavancar sua memória corporativa”, e assim, assumir a condição de organização que aprende.

O autor, ao citar Schwartz & Hernon (1993), também entende essa etapa como um facilitador para encontrar itens específicos de informações que melhor se ajustem a determinado propósito.

Na etapa de produtos e serviços serão estabelecidos conteúdo e formato para a disseminação das informações, considerando o objetivo principal dessa informação e o horizonte de tempo, em função da importância atribuída a ela. Os produtos e serviços de informação devem ser desenvolvidos para adicionar valor à informação sendo processada a fim de proporcionar melhores decisões e efetividade nas ações tomadas (TAYLOR, 1986 apud CHOO, 1998).

A distribuição e compartilhamento da informação são entendidos por Choo (1998) como uma pré-condição necessária de percepção e interpretação, sendo a distribuição sintetizada por “informação certa para a pessoa certa no tempo, lugar e formato certos”. Nessa etapa, a entrega da informação deve estar em consonância com os hábitos e preferências do usuário.

O uso da informação é caracterizado pelo envolvimento pessoal do usuário, sendo, portanto, alvo de estudos relacionados à hermenêutica e ao aspecto cognitivo. Independente de ter como resultado um significado ou uma decisão. Essa etapa é um processo social de questionamento que é fluido, recíproco e interativo (Choo, 1998).

A continuidade deste modelo é então representada por um comportamento adaptativo, por meio do qual não apenas se faz a avaliação do desempenho do modelo, como também o modelo se ajusta às novas necessidades do usuário.

A abrangência com que o modelo proposto por Choo (1998) aborda a questão da gestão da informação traz à tona fatores importantes, não apenas com relação ao apoio tecnológico, mas também relacionados com o uso efetivo das informações obtidas, permitindo melhor base para o uso de um sistema de inteligência competitiva.

4.3 Inteligência Competitiva

As definições estabelecidas para a inteligência competitiva mostram principalmente o foco no mercado externo a uma organização com vistas à obtenção de vantagem em determinada área de atuação, reforçado por um comportamento ético e sistemático.

A raiz do militarismo está fortemente estabelecida na medida em que se busca o suporte à tomada de decisão de maneira segura e sistemática, procurando proteger esta informação gerada. Tal conceito encontra suporte na definição de inteligência competitiva da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC):

Inteligência competitiva é um processo informacional pro-ativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela 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.

A *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP) mantém sua linha de raciocínio ao definir inteligência competitiva como “um programa sistemático e ético para reunir, analisar e gerenciar informação externa que possa afetar os planos, decisões e operações de uma empresa”.

Para Tarapanoff (2001),

inteligência competitiva é uma metodologia para monitoramento das informações de um ambiente que permitirá, ao tomador de decisão, adquirir conhecimento estratégico e entender o comportamento de seus concorrentes-chave.

Já Carvalho (2005) entende que a “inteligência pode ser vista como um processo, em sua criação, como um produto, considerando-se o resultado desse processo,” ou ainda como uma “função organizacional, por ter pessoas envolvidas em desempenhar a atividade de gerar inteligência em uma organização”.

Ao citar Herring (1997), Stollenwerk (1999) define inteligência competitiva como

um processo organizacional de coleta e análise sistemática de dados para apoio à tomada de decisão, com foco na vantagem competitiva, sendo reflexo do conhecimento sobre o ambiente externo de uma organização.

Valendo-se dos conceitos de dados, informação, sistema de informação e conhecimento, Alvim (1999) define inteligência competitiva como sendo

... resultado de um processo sistêmico que envolve coleta ética, organização e transformação de dados em informação, que passa por análise e contextualização, e cujo resultado é aplicado em processos de solução de problemas, formulação de políticas, definição de estratégias e de comportamento organizacional, e de tomada de decisão, que geram vantagens competitivas sustentáveis para as organizações.

A temporalidade das ações propostas por um processo de inteligência competitiva exige foco especial na coordenação, já que o objetivo é entregar, em tempo, informação adequada para os tomadores de decisão para que eles tornem suas organizações mais competitivas, o que caracteriza o tom estratégico atribuído à inteligência competitiva (FARREL, 2001 apud COBB, 2003).

Para isso, faz-se necessário identificar e priorizar as necessidades-chave da gerência sênior e da organização em si, o que garante que as operações de inteligência sejam efetivas e que inteligência apropriada seja produzida (HERRING, 1999 apud TRIM, 2004).

Por buscar analisar, entender e divulgar as informações existentes no mercado, identificando as verdadeiras intenções e vontades dos concorrentes, além dos elementos básicos (identificação das fontes de informação, coleta de dados e análise de informações), a inteligência competitiva é vista também como “uma ferramenta adequada para a gestão de negócios” (CARDOSO, 2003).

O foco no negócio se mantém em Angeloni; Dazzi; Romani; Teixeira (2001) quando atribuem à inteligência competitiva o objetivo de “munir uma organização de informações de mercado que venha a permitir a melhoria no processo de tomada de decisão e desenvolvimento empresarial dessa organização”. Desta forma, a inteligência competitiva se torna um meio para que os objetivos da organização sejam atingidos (KAHANER, 1996).

Assim, o estabelecimento de um método para implantar um sistema de inteligência competitiva também se torna objeto de estudo da Ciência da Informação e traz colocações como o proposto por Trim (2004) ao citar Prescott & Bhardwaj (1995), para quem “um programa de inteligência competitiva é composto por quatro componentes inter-relacionados: administração, pessoal, tarefas essenciais do projeto e resultados”.

A síntese das visões apresentadas pode ser creditada a Rouach & Santi (2001) que entendem, ao citar Gates (1999) e Fuld (1995), que a informação é a chave para uma diferenciação competitiva, sendo guiada e suportada por tecnologia. Entretanto, o

investimento em tecnologia não necessariamente garante resultados, atribuindo a base da inteligência competitiva à cultura organizacional e, a despeito do papel da tecnologia nesse contexto, esse é um assunto que envolve pessoas.

4.3.1 Inteligência competitiva nas organizações

As condições impostas por uma economia globalizada fazem com que o cotidiano de uma organização seja uma intensa batalha em busca de informações com vistas à sobrevivência.

Para Naliato & Passos (2000) apud Binder (1994), a utilização dos sistemas de suporte à decisão podem vir a ajudar a área de marketing direto no processo decisório com a obtenção de dados estrategicamente escolhidos e de conteúdos relevantes para qualquer nível e tamanho de empresa. Assim, valer-se de um sistema de inteligência competitiva se torna uma questão de sobrevivência.

Ao aceitar o papel do conhecimento como fonte de riqueza, não apenas a sua gestão se torna imperativa, como também a busca por seu melhor uso, entendendo também a importância que os dados e as informações assumem nesse mesmo contexto.

Muito embora o conceito de inteligência seja fonte de várias discussões, quer no campo das ciências humanas, quer no campo das ciências exatas, ao definir inteligência como “a capacidade de resolver problemas ou de elaborar produtos que sejam valorizados em um ou mais ambientes comunitários”, Gardner (1995) oferece um pensamento que abstrai de uma estrutura hierárquica na medida em que existe uma necessidade de resolver problemas em diversos níveis.

Nessa linha, a visão filosófica determinista, para quem a inteligência é a capacidade de apreender a verdade, nos permite entender que, numa base conceitual pré-estabelecida em que a relação entre dado, informação e conhecimento é representada por uma pirâmide, a inteligência permeia todas as interfaces dessa pirâmide, uma vez que essa pirâmide representa uma verdade da Ciência da Informação (fig. 4).



Figura 4 – Posicionamento da inteligência

Fonte: Elaborado por Puia, 2006

A partir desse entendimento, pode-se inferir que a **inteligência competitiva** procura apreender a verdade que permite a uma organização obter vantagem competitiva.

A história mostra que a inteligência competitiva foi originada no início das décadas de 1970 e de 1980 e com o fim da guerra fria começou a se expandir (MARTINET & MARTI, 1995), momento em que os militares encontraram no mercado a oportunidade de utilizar a expertise adquirida nos tempos de guerra. No âmbito comercial tal especialidade permitiu que uma organização, buscasse por “vantagem mensurável e sustentável em relação aos seus concorrentes” (BARCLAY & KAYE, 2002). Tal busca faz com que a inteligência competitiva seja situada em um ambiente organizacional e assim sendo, influenciável por fatores internos e externos (VALENTIM, 2003).

A inteligência competitiva tenta assegurar que a organização tenha informações exatas sobre seus concorrentes e um plano para utilização desta informação, permitindo, desta forma, que se obtenha vantagem (McGONAGLE & VELLA, 1990). Para isso, a inteligência competitiva apóia-se em dois principais pilares: a informação e a velocidade de seu uso (BATTAGLIA, 1999).

A partir do momento em que se procura acionar o conhecimento por meio de coleta, análise, interpretação e agregação de valor a esse conhecimento, utiliza-se a gestão do conhecimento e as funções de inteligência (BARCLAY & KAYE, 2002).

O uso de inteligência competitiva como ferramenta de decisão estratégica está melhor explicitada na definição de Prescott & Gibbons (1993):

Um processo formalizado, ininterruptamente avaliado, pelo qual a gerência avalia a evolução da sua indústria e a capacidade e o comportamento de seus concorrentes atuais e potenciais, para auxiliar na manutenção ou desenvolvimento de uma vantagem competitiva.

Tal definição encontra reforço em Nonaka & Takeuchi (1997) para quem a inteligência compõe uma parte do conhecimento que habilita a decisão. Assim, fica estabelecido o papel da inteligência competitiva na gestão dos negócios em que se busca analisar, entender e divulgar as informações existentes no mercado (CARDOSO, 2003).

Ao citar Platt (1967), o mesmo Cardoso (2003) denota o uso da inteligência como instrumento de poder em que há um domínio estabelecido em função desse uso, o que acaba por criar um “rótulo” de rejeição ao processo de inteligência competitiva, muito embora haja um consenso quanto aos fatores que se busca para atingir o sucesso: previsão de tendência e capacidade de movimentação mais rápida do que a concorrência (PRESCOT & MILLER, 2002).

Uma organização, ao buscar informações externas a seu ambiente, utiliza-se do que se convencionou chamar de Sistema de Inteligência Competitiva – SIC, definido por Carvalho (2000) como um conjunto de atividades cujo foco é

o monitoramento dinâmico de todo ambiente competitivo. É a obtenção de inteligência a partir de dados e informações, é a utilização efetiva de inteligência na tomada de decisões.

Porém, a efetividade de um sistema de inteligência competitiva passa pela compreensão das terminologias adotadas por aqueles que o utilizam. Assim, para Jannuzzi (2002, pág114-115), a homogeneidade com que as informações são percebidas favorecerá a tomada de decisão, associando tal entendimento a um contexto específico.

Dessa forma, a necessidade por uma sistematização de tarefas no ambiente da inteligência competitiva torna a modelagem e definição de metodologia foco de autores preocupados com a disseminação e solidificação desse conceito.

4.3.2 Sistema de inteligência competitiva

O sistema de inteligência competitiva proposto por Carvalho (2000), é dividido em quatro etapas: *scanning*, em que se observa e acompanha uma variedade de fontes de informações, procurando identificar aquelas que poderão interferir no dia-a-dia da organização; monitoramento ou vigilância, etapa em que se restringe o foco das discussões àquelas informações em concordância com o contexto da organização.

Na terceira etapa desse mesmo sistema, pesquisa ou investigação, o objetivo é identificar as ameaças e oportunidades para a organização. Por fim, a quarta e última etapa, difusão, etapa na qual os resultados obtidos são divulgados na organização, permitindo a incorporação de resultados a ações específicas.

Kahaner (1996) entende que a inteligência competitiva não pode ser considerada apenas como uma função dentro de uma organização, mas sim um processo como um todo, que se subdivide em quatro etapas: planejamento e direção, coleta de dados, análise e disseminação.

Na etapa de planejamento e direção do modelo proposto por Kahaner (1996) o aspecto principal é a necessidade do usuário, fator crítico de sucesso para o processo, não deixando de lado a alocação de recursos bem como a definição da sistemática de coleta de dados, que é a etapa seguinte do processo, cujo objetivo é transformar dado bruto em informação inteligente utilizável.

A etapa de análise desse modelo é a essência do processo, momento em que as informações, aparentemente sem vínculos, são apreendidas pela inteligência desse processo, tornando-se um produto. Após, por meio da disseminação são sugeridas possíveis atitudes ante tais informações, com sua respectiva distribuição para os usuários finais.

Complementando o proposto por Kahaner (1996), Rouach & Santi (2001) citam Fuld (1995), que acrescenta ao processo uma etapa de armazenamento e entrega de informação, agregada à distribuição, que Ashton & Stacey (1995) indicam como auditoria do desempenho do sistema, considerando-a como a sexta etapa do processo.

O complemento das etapas de Kahaner (1996) proposto por Rouach & Santi (2001) é corroborado por Canongia (1998) apud Valentim & Molina (2004) que também dividem o sistema de inteligência competitiva em seis etapas:

planejamento, coleta, tratamento, análise, disseminação e feedback. A etapa de planejamento compreende a identificação dos fatores críticos de sucesso (FCS) e questões estratégicas (QE), identificação de necessidades de informação, identificação de grupo de especialistas para validação dos FCS, QE e necessidades de informação, entrevista e/ou painel com este grupo de especialistas, e elaboração da estratégia de análise.

Em um outro modelo, Valentim (2002) caracteriza o sistema de inteligência competitiva em sete etapas:

- (1) Identificar os "nichos" de inteligência internos e externos à organização;
- (2) Prospectar, acessar e coletar os dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização;
- (3) Selecionar e filtrar os dados, informações e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização;
- (4) Tratar e agregar valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário / sistema;
- (5) Armazenar através de Tecnologias de Informação os dados, informações e conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança;
- (6) Disseminar e transferir os dados, informações e conhecimento através de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização;
- (7) Criar mecanismos de *feed-back* da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retro alimentação do sistema.

Angeloni ;Dazzi; Romani; Teixeira (2001) propõem um modelo com cinco etapas, que sistematiza as diferentes fases de um sistema de inteligência competitiva, assim como integram tais etapas às tecnologias pertinentes. Na primeira etapa são estabelecidos os objetivos com vistas ao que acontece no mercado relacionado com a organização.

Na segunda etapa desse modelo tem-se o mapeamento das informações, que consiste em identificar as necessidades das informações da organização, das fontes e monitoramento dessas informações, logo, ferramentas de busca e monitoramento se tornam essenciais. A terceira etapa contempla o armazenamento dessas informações de forma acessível e segura (por meio de tecnologias de banco de dados) para assim passar para a quarta etapa: a análise.

Na etapa de análise do modelo proposto por Angeloni ;Dazzi; Romani; Teixeira (2001) procura-se identificar os impactos das descobertas, agregando valor às informações importantes, com vistas ao gerenciamento estratégico da organização. Para isso, utilizam-se ferramentas como o *data mining* ou *business intelligence*. Na quinta etapa tem-se a distribuição das informações obtidas, por meio de ferramentas de publicação, para que as pessoas certas possam agir de maneira estratégica dentro da organização.

A importância de um sistema de inteligência competitiva está associada ao poder de decisão que ele pode gerar. Logo, simplicidade e foco no resultado serão as principais características que se busca nessa ferramenta de gestão do conhecimento, ao mesmo tempo em que ela impõe um novo desafio para as tecnologias de informação.

O modelo de sistema de inteligência competitiva proposto por Gomes & Braga (2001) sintetiza e ordena as várias idéias relacionadas na medida em que reúne o foco no usuário, proposto por Kahaner (1996), aliado ao complemento de Rouach & Santi (2001), mantendo características de Carvalho (2000) e de Valentim (2002).

Para Gomes & Braga (2001) um sistema de inteligência competitiva segue as seguintes etapas:

a) Identificação das necessidades da informação

Nessa etapa procurar-se-á posicionar a organização no mercado em que está inserida, analisando, por meio do modelo de Porter adaptado, os *players* desse mercado, respondendo às questões mais importantes sobre o ambiente competitivo e definindo quais informações serão relevantes para a tomada de decisão.

b) Coleta das informações

O foco principal dessa etapa será identificar e classificar as fontes de informação.

c) Análise das informações

O que se objetiva nessa etapa é transformar informação bruta em inteligência mantendo o foco na decisão estratégica. Dentre as metodologias de análise utilizadas nessa etapa destacam-se a análise S.W.O.T., Fatores Críticos de Sucesso – FCS, *Benchmarking*, Cenários, além do modelo de Porter.

d) Disseminação

Nessa etapa a inteligência obtida a partir da análise das informações será divulgada para os tomadores de decisão. É o resultado do sistema de inteligência competitiva (SIC).

e) Avaliação

A continuidade de um SIC garantirá o posicionamento estratégico da organização, assim, a etapa de avaliação deverá contemplar não apenas o sistema em si. Devem ser formuladas questões: o método de análise foi adequado? As informações foram satisfatórias? Entre outras Também é preciso avaliar a satisfação do usuário com as ferramentas disponibilizadas.

Independente do método utilizado para se implantar um sistema de inteligência competitiva, a coleta de dados é a base da transformação das informações disponíveis em inteligência, o que a torna fortemente vinculada à tecnologia de informação como ferramenta de gestão do conhecimento, já que dessa forma pode-se criar um fluxo de informações que permita a identificação das oportunidades de negócio (PINHEIRO, 2003).

Muito embora ainda hoje exista uma tendência a misturar gestão do conhecimento com inteligência, para Valentim (2002) a inteligência competitiva se diferencia da gestão do conhecimento por dois aspectos: primeiro, ter como foco as estratégias da organização e, segundo, por trabalhar tanto com o fluxo formal quanto informal de informações.

Jannuzi (2002, págs. 120-121) destaca que há confusão ao conceituar inteligência competitiva tendo em vista a inconsistência na interpretação de termos, o que acaba por interferir

no entendimento do campo de atuação das unidades de informação; na configuração das redes de informação; nas dificuldades de acesso e comunicação entre os pares; na configuração das redes de informação, que, por inúmeras vezes, têm dificuldades no levantamento do nível de desempenho de seus produtos e serviços; e na ambigüidade do entendimento sob a abrangência dessa área do conhecimento

e por conseguinte na própria percepção daqueles envolvidos diretamente no processo.

Complementa-se, desta forma, a fundamentação teórica que dará sustentação a esta dissertação, estabelecendo um vínculo para dado, informação, conhecimento e inteligência, assim como caracterizando gestão da informação, gestão do conhecimento e sistema de inteligência competitiva.

5 METODOLOGIA

Neste tópico é feita a descrição dos procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa, quais sejam: caracterização da pesquisa, universo e população, coleta de dados instrumentos de coleta , variáveis e definição de termos.

A pesquisa foi desenvolvida tomando-se por base o modelo proposto por Choo (1998). Tal modelo foi utilizado na elaboração do roteiro, definição das variáveis e análise de dados.

5.1 Caracterização da pesquisa

Do ponto de vista da abordagem do problema, esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, já que o foco é o processo e seu significado. Não foi utilizada técnica estatística na análise, em virtude do vínculo entre o mundo real e o subjetivo não ser dissociado nem traduzido por números.

Os objetivos da pesquisa a tornam descritiva, por expor as características do processo de gestão de informações, com vistas a um processo de inteligência competitiva, refletindo a realidade de forma mais completa possível (RIO,1997), o que é ratificado por Vergara (1997), para quem “uma pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno... Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Esta pesquisa também é entendida como um estudo de caso, segundo Gil (1991), por envolver o estudo profundo de um processo permitindo ampliar de forma detalhada o conhecimento acerca do processo de gestão de informações pela AGEPAN para a tomada de decisão estratégica como fonte de inteligência competitiva na regulação da prestação de serviço de energia elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul, na ótica dos decisores da agência.

5.2 Universo e população

A população pesquisada foram os profissionais envolvidos na tomada de decisão estratégica como fonte de inteligência competitiva na AGEPAN na regulação da prestação de serviço de energia elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul, incluindo o diretor-presidente, o diretor normativo, o diretor de planejamento e o diretor de regulação econômica da agência, que foram entrevistados pelo pesquisador.

Sob o ponto de vista da organização interna, a AGEPAN teve sua estrutura definida por meio da Lei n^o 2.363, de dezembro de 2001 e pelos Decretos n^o 11.367 e n^o 11.368, de setembro de 2002.

Na estrutura criada (Figura 5) para a agência reguladora, nota-se o agrupamento por responsabilidades, em concordância com as funções da própria agência, e destacam-se os elementos que compõem o quadro de tomadores de decisão, justificando-se assim o universo da pesquisa.

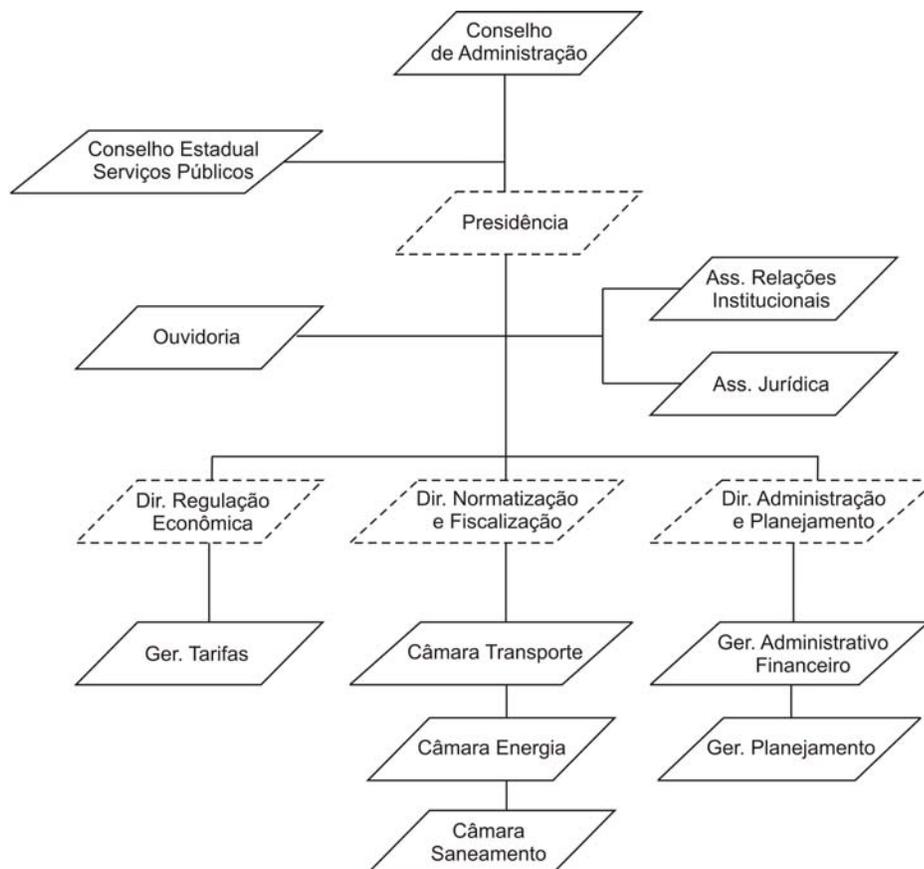


Figura 5 – Organograma AGEPAN

Fonte: AGEPAN

A presidência assume um papel político-representativo da organização, representada na pesquisa pelo diretor-presidente da AGEPAN. A diretoria de administração e planejamento tem a responsabilidade de organizar internamente a agência e na pesquisa foi representada pelo diretor de planejamento. A diretoria de normatização e fiscalização da AGEPAN executa as ações de fiscalização e a diretoria de regulação econômica assume a interface de todos os setores na tomada de decisão por ter responsabilidades assumidas em todas as áreas descritas. Cada uma das diretorias ficou representada na figura dos seus diretores.

Pela relevância do seu papel na tomada de decisão na AGEPAN, o diretor de regulação econômica foi o entrevistado principal para os questionamentos desta pesquisa.

5.3 Coleta de dados

Serão utilizadas como técnicas de coleta de dados a análise documental e a entrevista em profundidade com os quatro diretores da AGEPAN.

Em uma pesquisa qualitativa, as entrevistas garantem a profundidade da análise. Mesmo sendo a organização o objeto de análise, é o indivíduo quem assume o comando das decisões. Logo, o aprofundamento das questões de trabalho só pode ser favorecido por uma relação estreita entre entrevistador e entrevistado.

O tipo de entrevista escolhido foi semi-estruturado, conhecido, também, como entrevista em profundidade. Adotou-se uma entrevista composta por perguntas pré-formuladas e com uma ordem pré-estabelecida. Tal técnica oferece mais flexibilidade tanto para o entrevistado quanto o entrevistador quando comparada à técnica dos questionários (RICHARDSON, 1999).

Para Laville & Dionne (1999), à modalidade qualitativa, interessam tanto a externalidade das representações do depoente quanto seus saberes, valores e crenças, pois, estes permitirão uma melhor percepção da realidade social.

Foram utilizados tanto o canal informal de comunicação, representando a parte invisível ao público do processo de regulação, caracterizado por contatos pessoais, conversas telefônicas e afins; quanto o canal formal, que é a parte visível desse processo, representada por informações publicadas em livros, comunicação escrita, entre outros (GARVEY, 1979).

Os dados coletados serão do tipo primário, originados nas entrevistas em profundidade com os quatro diretores da AGEPAN, envolvidos na tomada de decisão no processo de regulação da prestação de serviço de energia elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul. Os dados secundários que complementaram as respostas dos entrevistados foram obtidos nos sites dos atores envolvidos no ambiente em que se insere a AGEPAN e em diversos documentos (documentos internos, legislação, entre outros), que estabelecem as diretrizes operacionais da agência reguladora.

O roteiro estabelecido para a realização das entrevistas em profundidade tomou por base cada uma das etapas da gestão da informação identificadas no modelo de Choo (1998), figura 3, além de uma primeira pergunta de caráter geral para compreender o entendimento de cada entrevistado com relação ao processo de tomada de decisão estratégica da AGEPAN.

Por se tratar de interesses puramente acadêmicos os assuntos discutidos nessa entrevista foram tratados com anonimato, sendo citados nomes apenas quando havia autorização expressa para tal. A entrevista foi registrada por meio de anotações e transcrições ocorridas durante a sua realização.

Nesta pesquisa, os dados coletados nas entrevistas foram analisados conforme o modelo proposto por Choo (1998) para a gestão da informação, caracterizando as informações utilizadas para a tomada de decisão estratégica como fonte de inteligência competitiva pelos decisores da AGEPAN na regulação da prestação de serviço de energia elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul em cada uma das etapas do ciclo da gestão da informação: necessidades de informação, aquisição de informações, informação sobre produtos e serviços e distribuição da informação, organização e armazenamento da informação, uso da informação e comportamento adaptativo.

5.4 Variáveis

Para o desenvolvimento desta pesquisa foram estabelecidas as variáveis por intermédio das quais foi feita a verificação dos resultados obtidos face aos objetivos específicos definidos.

Nos quadros a seguir, apresenta-se a estruturação das variáveis bem como suas respectivas associações com os objetivos específicos desta pesquisa:

Quadro 1 – Relação das variáveis e as técnicas de coleta de dados

Variável	Procedimento	Técnica de coleta	Fonte de informação
<p>Atores da regulação:</p> <p>Instituições e pessoas envolvidas no processo de regulação do serviço de fornecimento de energia elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul</p>	<p>Identificação das instituições e pessoas que fazem parte do ambiente regulado do fornecimento de energia elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul</p>	<p>Entrevista</p> <p>Análise Documental</p>	<p>Diretoria da AGEPAN</p> <p>Documentos internos</p> <p>Sites dos atores, legislação, documentos internos e outros documentos</p>
<p>Papéis desempenhados pelos atores</p> <p>Vínculos existentes entre os atores e os objetivos organizacionais na regulação</p>	<p>Identificação dos vínculos existentes entre os atores e seus objetivos</p>	<p>Entrevista</p> <p>Análise Documental</p>	<p>Diretoria da AGEPAN</p> <p>Documentos internos</p> <p>Sites dos atores, legislação, documentos internos e outros documentos</p>

Quadro 1 – Relação das variáveis e as técnicas de coleta de dados - CONTINUAÇÃO

Variável	Procedimento	Técnica de coleta	Fonte de informação
<p>Informação para tomada de decisão estratégica como fonte de inteligência competitiva</p> <p>Informações utilizadas pela AGEPAN na tomada de decisão estratégica no processo de regulação do serviço de fornecimento de energia elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul</p>	<p>Caracterização das informações utilizadas pela AGEPAN na tomada de decisão estratégica para regular o serviço de fornecimento de energia elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul</p>	<p>Entrevista</p> <p>Análise Documental</p>	<p>Diretoria da AGEPAN</p> <p>Documentos internos</p> <p>Sites dos atores, legislação, documentos internos e outros documentos</p>
<p>Etapas do Processo de gestão da informação:</p> <p>Identificação das etapas do processo de gestão da informação para a tomada de decisão estratégica como fonte de inteligência competitiva realizado pela AGEPAN na regulação do serviço de fornecimento de energia elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul</p>	<p>Identificação e descrição das etapas da gestão da informação utilizada pela AGEPAN na regulação do serviço de fornecimento de energia elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul, conforme modelo proposto por Choo (1998)</p>	<p>Entrevista</p> <p>Análise Documental</p>	<p>Diretoria e funcionários AGEPAN</p> <p>Documentos internos</p> <p>Sites dos atores, legislação, documentos internos e outros documentos</p>

A associação das variáveis com os objetivos específicos é feita como representado no quadro 2

Quadro 2 – Relação dos objetivos específicos com as variáveis

Objetivos Específicos	Variáveis
Descrever o ambiente externo por meio da identificação dos agentes envolvidos na regulação e da descrição dos papéis desempenhados por eles.	Atores da regulação Papéis desempenhados na regulação
Caracterizar as informações utilizadas pela AGEPAN para a tomada de decisão estratégica como fonte de inteligência competitiva na regulação	Informação para tomada de decisão estratégica como fonte de inteligência competitiva
Identificar e descrever as etapas do processo de gestão dessas informações	Etapas do Processo de gestão da informação

5.5 Definição de termos

Informação para tomada de decisão estratégica como fonte de inteligência competitiva

Dados tratados e disponibilizados para atender a um processo de tomada de decisão estratégica e a partir da qual poderá ser criado conhecimento estratégico. Esse conhecimento, que pode ser explícito ou tácito, ao ser contextualizado em um ambiente organizacional aumenta o valor atribuído aos dados tratados.

Gestão da informação para a tomada de decisão estratégica como fonte de inteligência competitiva

Atividades sistematizadas de identificação das necessidades informacionais, coleta, organização e distribuição de informação para tomada de decisão estratégica como fonte de inteligência competitiva realizada por uma organização para gerir essa informação.

Inteligência competitiva

Processo de monitoramento sistemático, constante e ético do mercado em que se encontra determinada organização com o objetivo de obter vantagem competitiva, representado nessa pesquisa pelo estudo do comportamento adaptativo do ciclo da gestão da informação do modelo de Choo (1998).

6 AMBIENTE DE PESQUISA: DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA NO SETOR ELÉTRICO

A distribuição de energia elétrica é apenas uma parte do sistema elétrico brasileiro, que é composto pela geração, transmissão e comercialização de energia elétrica. Porém, essa é uma estrutura que vem passando por mudanças a partir de 1995 com a lei de privatização, as quais resultaram em um novo papel do Estado na economia.

6.1 Contexto do Setor Elétrico

Até a década de 1970, o setor elétrico brasileiro foi alvo de grandes investimentos originados não apenas por autofinanciamentos, como também por empréstimos internos e externos. Entretanto, na década de 1980, fatores externos aliados à restrição do autofinanciamento fizeram com que os investimentos no setor se tornassem dependentes do Tesouro Nacional, o que acabou por gerar uma grave crise reforçada pela dificuldade das empresas do setor em se ajustarem às novas condições (PINTO JÚNIOR, 1997 apud OLIVEIRA, 1999).

As ações governamentais, por intermédio do Plano de Recuperação Setorial, de 1986, encontraram uma forte barreira na composição tarifária, ainda muito baixa para que fosse possível remunerar os investimentos necessários ao setor. Apesar de o Plano Bresser, de 1987, ter reajustado as tarifas em até 45%, o que se observou foi a ação apenas pontual da entrada de recursos e, ainda assim, limitada a projetos de pequeno porte.

Nesse cenário, final da década de 1980 e início de 1990, junto com a perda da capacidade do Estado em suprir a expansão e manutenção da infra-estrutura do setor, a qualidade na prestação do serviço de energia elétrica caiu, comprometendo tanto o aspecto produtivo, quanto o econômico.

A partir do governo Collor/Itamar iniciou-se a liberalização do mercado de energia, reflexo das ações embutidas na abertura comercial (1990) e no Plano Nacional de Desestatização (1990), renegociação da dívida externa (assinatura em 1992), seguindo com o Plano Real (1994).

O governo Fernando Henrique deu continuidade a essa linha de ação ao promover a quebra dos monopólios e restrição ao capital estrangeiro (1995), culminando na Lei de Concessão de Serviços Públicos (1995).

Com essas mudanças, surge uma nova relação do Estado, não apenas com a iniciativa privada, mas também com a sociedade civil e os departamentos do próprio Estado, relação que faz com que o Estado “deixe de ser o executor ou empresário e passe a situar-se como um idealizador e promotor de estratégias, via políticas nacionais” (OLIVEIRA, 1999).

Esse entendimento do papel do Estado foi assumido também pelo Banco Mundial (1997), para quem o Estado estabelece regras formais, as quais, em conjunto com as regras informais da sociedade, ditam o comportamento humano, tornando esse Estado não apenas o mediador de ações, mas também o principal parceiro na estrutura econômica.

Assim, caso haja mudanças nos ditames estabelecidos pelo Estado com relação às regras ou mesmo ao seu próprio comportamento, haverá aumento das incertezas que trarão reflexos nas ações não apenas dos cidadãos como também dos investidores e empresas, comprometendo o desenvolvimento e incentivando a economia informal (BANCO MUNDIAL, 1997).

Desse modo, o funcionamento da iniciativa privada dependerá, em grande parte, da confiabilidade e eficácia com que o Estado torna respeitados os princípios das leis e os direitos autorais (ABREU, 1999), considerando que a atividade do Estado será o exercício da regulação baseada na legislação vigente, sob uma perspectiva de longo prazo (BAJAY & CARVALHO, 1994).

No Brasil, a estrutura que está sendo implantada originou-se na Inglaterra na década de 1980 com a atuação do governo como agente regulador, momento em que Thatcher (1988) apud Zumarán (2000) fez surgir o conceito de “mercado elétrico”, caracterizado pela atuação de investidores e regido por leis de oferta e procura. Os resultados obtidos por essa iniciativa levaram governos de várias partes do mundo a incentivar a liberalização do mercado de energia.

Tal concepção ganhou força com a reforma do setor elétrico e as privatizações das distribuidoras de energia elétrica, concomitantemente com a criação da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), instituída por intermédio da Lei nº 9.427, de dezembro de 1996, e regulamentada pelo Decreto-lei nº 2.335/97.

A partir da definição do marco regulatório que criou o Operador Nacional do Sistema (ONS) e o Mercado Atacadista de Energia (MAE), pela Lei nº 9.648, de maio de 1998 e do Decreto-lei nº 2.655/98, foi possível romper com a verticalização da cadeia produtiva, mantendo transmissão e distribuição como monopólios regulados, ao mesmo tempo em que se instituiu a competição na geração e na comercialização de energia.

Com a crise de energia ocorrida em 2001, o governo assumiu o processo de liberalização por meio da Casa Civil, deixando a responsabilidade pela privatização a cargo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e criou a Câmara de Gestão da Crise de Energia (CGCE). A CGCE atuou em temas críticos para ajustar o modelo, visando à continuidade do processo.

Entretanto, o governo de Luiz Inácio Lula da Silva optou pela não continuidade da CGCE e em março de 2004 sancionou a Lei nº 10.848, por meio da qual foi estabelecido o modelo do setor elétrico vigente. Porém, ainda há necessidade de regulamentação complementar dessa lei.

Essa mesma lei modifica a forma de comercialização de eletricidade, com o objetivo de assegurar a expansão do sistema, na tentativa de atrair investidores por meio de contratações entre agentes geradores e distribuidores.

Essa lei também determina as diferenças entre a geração existente e a de novos empreendimentos, bem como estabelece que os prazos de contratação podem ser de até 35 anos.

Há grande expectativa com a complementação da nova lei. A frequência e forma das licitações impactam a estratégia de venda e aquisição de energia das geradoras e distribuidoras. Além disso, as amarrações contratuais do novo ambiente regulado expõem as empresas a riscos e é importante que o governo determine formas de gerenciamento de exposição mais flexíveis e incentive a criação de mecanismos de mercado para a mitigação de riscos.

6.2 A regulação e o setor elétrico

A partir do momento em que a energia elétrica passa a ser interpretada como um “mercado” estará sujeita às condições econômicas que o caracterizam, e já que existem condições para a existência da eficiência econômica, o mercado competitivo funciona e seus pré-requisitos não se sustentam (PINDYCK & RUBINFELD, 2002), conclui-se que o mercado falha. Assim, o governo intervém em função dessa falha.

Independente da visão neoclássica ou institucionalista, a regulação tem como papel a desempenhar “o desenvolvimento econômico através da promoção do bem estar de consumidores e produtores” (COELHO & CANEDO, 2005).

Já Saes (1995) entende que, além da interação dos interesses públicos e privados, existe a abordagem que tem por objetivo a correção das falhas de mercado, impedindo que decisões tomadas em função dessas falhas sejam contrárias ao interesse público, e outra abordagem na qual há o reconhecimento da pressão que grupos de poder exercem.

Ferreira (2002) entende que a regulação pode ser definida como:

o conjunto de leis, ações e controles administrativos que se originam do governo e afetam o funcionamento dos mercados, interferindo, deste modo, na eficiência interna e alocativa de empresas e setores da economia.

Portanto, segundo Coelho & Canedo (2005), o que se espera do governo é que ele ocupe o lugar vago que surge a partir do momento em que o Estado se afasta do controle direto dos serviços públicos.

Na visão de Bajay & Carvalho (1998), o governo pode, então, gerir tanto o setor energético quanto elétrico, valendo-se dos seguintes instrumentos:

- formulação de políticas públicas;
- planejamento, indicativo no caso geral e determinativo em algumas circunstâncias específicas; e
- regulação do mercado.

Nessa linha de atuação, tem-se a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), em parceria com as agências estaduais, atuando na regulação do mercado, como elo para que a regulação considere o ambiente do mercado, entendendo que os efeitos sobre a cadeia produtiva, presença de grupos de pressão e políticas de competitividade internacional também fazem parte desse processo (FIANI, 1999).

Oliveira (1999) complementa o papel da agência reguladora ao lembrar que

O novo órgão regulador, a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) junto com as agências estaduais (por delegação) ficam incumbidas do monitoramento e regulação do setor. A atuação do regulador deve basear-se em regras escritas e divulgadas, e a regulação deve atuar quando o mercado é falho, de modo a incentivar ou criar mecanismos alternativos à concorrência. Portanto o objetivo é que a presença do regulador seja passageira e decrescente ao longo do tempo, na época de transição essencialmente, principalmente no mercado de geração e varejo.

Abreu (1999) delimita a área de atuação do regulador ao afirmar que

A regulamentação deve cobrir os tipos (econômico, técnico, de serviços ao consumidor e incentivo à concorrência) e abranger as áreas (geração, transmissão, comercialização e sistemas isolados) em que o regulador tenha a capacidade de administrar, fiscalizar, legislar e transmitir respeito e segurança aos cidadãos.

Para Salgado (2003), as funções da agência reguladora podem ser resumidas da seguinte forma, destacando a importância do marco regulatório:

... as funções da regulação são a de incentivar os investimentos necessários ao desenvolvimento econômico, promover o bem-estar dos consumidores e usuários e propiciar a eficiência econômica. De todas as experiências ao redor do mundo, retira-se a lição de que as mudanças operadas no papel do Estado, que tomaram forma de processos de privatização de serviços de infra-estrutura, devem sempre ser acompanhadas da criação de um marco regulatório promotor da concorrência, em virtude da presença de componentes de monopólio natural na organização industrial das atividades de serviços públicos.

Os objetivos da agência reguladora podem ser mais bem explicitados por Rigolon (1997), para quem “são objetivos da regulação: o bem-estar do consumidor, a eficiência alocativa e produtiva da indústria, a universalização e a qualidade dos serviços, a interconexão, a segurança e a proteção ambiental”.

A síntese das características apresentadas vem do Relatório Final do Grupo de Trabalho Interministerial da Casa Civil (2003), que declara:

Trata-se, em linhas gerais, do modo como a coordenação entre empresas, cidadãos consumidores e os diferentes órgãos do governo se dá quanto à edição de normas, e cujo objetivo primordial é o de estimular, vedar ou determinar comportamentos envolvendo determinados mercados que, por seus traços próprios, requerem a interferência estatal. A ação regulatória se dá por meio de leis, regulamentos e outras regras editadas pelo poder público e por entidades às quais os governos delegam poderes regulatórios ou normativos.

Em complemento ao apresentado, tem-se que a identificação dos atores que atuam na regulação da prestação de serviço de energia elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul passa pelo entendimento da natureza do serviço de interesse público bem como da definição desse serviço.

Di Pietro (1998) define serviço público como:

toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público.

Entretanto, para Zymler (2001) essa discussão torna-se irrelevante na medida em que são normas positivas que definem o serviço público, afinal, “serviço público é o que a lei estabelece como tal”.

Os serviços de interesse público de natureza social são da área de educação, saúde e segurança, serviços cuja receita para garantir sua prestação adequada à população advém do orçamento da União e do pagamento de impostos, o que os torna dependentes apenas do Tesouro Nacional.

Já os serviços de natureza econômica são aqueles que dependem de uma contratação para que sejam bem realizados e atendam às necessidades da sociedade. Nesse tipo de prestação de serviço são enquadrados: o serviço de transporte de passageiros, de rodovias, de telecomunicações e fornecimento de energia elétrica, entre outros. Esses serviços podem ser identificados por grandezas representativas dos ganhos a que estarão sujeitas as empresas prestadoras do referido serviço, como passagens, pedágios, pulsos ou minutos e quilowatt-hora (kWh).

Assim, para que o mercado se estabeleça a contento, torna-se imperativo manter o equilíbrio da mútua satisfação entre os agentes participantes, a despeito dos interesses conflitantes que possam existir. Logo, o principal papel da agência reguladora é manter a estabilidade das relações no horizonte temporal da organização social.

Dessa forma, estabelecem-se regras claras e estáveis, o que garante a entrada do capital privado, minimizando o risco dos investidores e mantém-se a competitividade no setor, garantindo que a reforma da infra-estrutura, da qual o setor elétrico faz parte, obtenha sucesso.

Permite-se, então, que a sociedade se beneficie dessas ações sem o ônus de um mercado monopolista em que se estabelecem tarifas acima dos valores médios. Desse modo, é fundamental uma regulação eficiente (RIGOLON, 1997).

Araújo (2001) também destaca que o regulador precisa conciliar os interesses dos consumidores e da empresa regulada por meio de regras tarifárias fixadas para esse fim. Logo, a formação de preços torna-se essencial para a tarefa de regulação.

A entrada das agências estaduais nesse cenário permite levar em consideração as características locais do mercado, facilitando sua regulação. Entretanto, coordenar as atividades com a agência federal poderá ser um entrave. Assim, com a padronização na exigência dos serviços regulados virá a eficácia da divisão das responsabilidades, sem desprezar as particularidades estaduais do mercado (FERREIRA & JÚNIOR, 2003).

Ante ao exposto, pressupõe-se a independência financeira e a dos dirigentes do regulador, a fim de que seja possível fazer frente às pressões naturais desse mercado, ao mesmo tempo em que se busca autonomia, preparo técnico e competência para fiscalizar e, assim, exercer as suas atribuições.

7 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados será apresentada em função dos objetivos específicos para descrever o processo de gestão de informações pela AGEPAN para a tomada de decisão estratégica como fonte de inteligência competitiva na regulação da prestação de serviço de energia elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul, a partir de análise documental e entrevistas em profundidade.

7.1 Descrição do ambiente externo do mercado regulado de distribuição de energia elétrica em Mato Grosso do Sul

Ao descrever o ambiente externo por meio da identificação dos agentes envolvidos na regulação e da descrição dos papéis desempenhados por esses agentes, será apresentado o ambiente do negócio energia em Mato Grosso do Sul. Tal caracterização é feita por meio das variáveis Atores da regulação e Papéis desempenhados pelos atores na regulação.

Com o estabelecimento da política de liberalização do mercado de energia e a postura do governo em um novo papel na economia, o de agente regulador, a criação da ANEEL passa a ser um dos principais componentes na estruturação do marco regulatório do setor, refletindo a importância de ações dessa natureza na estruturação do mercado conforme Salgado (2003).

Procurou-se, então, tornar as regras do setor elétrico mais claras, definindo qual é a competência de cada ator que atua nesse mercado: Estado, agências reguladoras, sociedade civil e iniciativa privada, bem como quais, dessas regras, regem essa relação, em concordância com a visão de Oliveira (1999) e do Banco Mundial (1997).

Tal posicionamento encontra-se refletido na missão da ANEEL, registrada no site da empresa (www.aneel.gov.br):

Proporcionar condições favoráveis para que o desenvolvimento do Mercado de Energia Elétrica ocorra com equilíbrio entre os Agentes e em benefício da Sociedade.

Entende-se, dessa maneira, que o mercado é composto por agentes com interesses distintos, e por vezes conflitantes, cujas ações refletirão na estabilidade econômico-financeira desse mercado, ratificando a visão de Pindyck & Rubinfeld (2002).

7.1.1 O agente regulador

A análise documental realizada mostrou que na esfera federal, a representação máxima do agente regulador é a ANEEL, cujas atribuições, ditadas pela Lei 9.427 de 1996 e complementadas pela Lei 10.848, de 2004, define o posicionamento que a agência assume ante os agentes do mercado de energia, quer sejam, Estado, operadora (concessionária) e cidadão (sociedade). Tal posicionamento é importante por servir de referência para a agência estadual, objeto de estudo desta pesquisa.

Fica caracterizado, então, esse lugar ocupado pela agência reguladora como sendo o baricentro de um triângulo isósceles em cujos vértices ficam o Estado, a operadora e o cidadão (Figura 1). Tal representação denota a importância da agência na manutenção do equilíbrio das forças atuantes, cada uma delas com seus próprios interesses e tempos de resposta.

A entrevista em profundidade mostrou que, no entendimento da AGEPAN, na figura do diretor de regulação econômica, a força exercida pelo Estado é oriunda da legitimidade histórica e constitucional com que esse Estado é visto como uma organização social, incluindo-se aqui os poderes judiciário, legislativo e executivo.

Nesse contexto, o governo, na visão do Diretor,

é a representação política de um projeto de gestão, a quem cabe o direito de poder concedente. O cidadão é interpretado como usuário do bem público em função do vínculo estabelecido por intermédio de um contrato, celebrado para obtenção de um bem (energia elétrica).

O conjunto de forças que atuam no mercado regulado de energia elétrica é completado pela operadora (concessionária) que é a empresa contratada por processo de licitação, conforme previsto em lei, para prestar o serviço de fornecimento de energia elétrica.

Para os entrevistados, além dos interesses distintos, há a temporalidade com que as ações desses atores demandam respostas e comprometimento da agência reguladora e o modo como o tempo interfere nas atitudes deles entre si.

Tem-se, então, do lado do Estado, o período referente a um mandato, hoje definido em quatro anos; já o vínculo estabelecido com a concessionária é aquele definido no contrato, podendo ser de 10, 20 ou 35 anos. Na ótica do usuário, o momento que importa é o hoje, vivenciado pelo indivíduo que quer a garantia de acesso ao bem público.

Para os defensores da independência da agência reguladora reside nessa questão da temporalidade dos interesses envolvidos um dos motivos pelo qual a agência precisa manter-se isenta, politicamente, dos interesses de um dos lados do triângulo e dessa forma manter a idoneidade das decisões tomadas por ela.

No entendimento dos diretores da AGEPAN, ao explicitar suas funções, a ANEEL define para o mercado e os pares estaduais como deverão ser conduzidas as ações da regulação, com respaldo de Rigolon (1997). Assim, por meio da análise documental, sob a égide de “fiscalizar e regular a produção, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica no país”, a própria ANEEL organiza suas funções para:

- conceder, permitir e autorizar instalações de serviços de energia;
- mediar conflitos entre consumidores e entre atores do setor;
- zelar pela qualidade dos serviços;
- atender reclamações de consumidores;
- garantir a modicidade tarifária;
- estimular a competição;
- exigir investimentos; e
- garantir a universalização dos serviços.

Para que a regulação do mercado seja eficiente é necessário atingir a esfera estadual dessas funções. Isso é realizado por meio de convênios com agências estaduais, que, além das atribuições que lhe são conferidas inerentes aos serviços públicos do Estado, podem estender suas ações para a regulação dentro dessa mesma área, confirmando o entendimento de Oliveira (1999).

Em Mato Grosso do Sul, a Lei 2.363, de dezembro de 2.001, criou a Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos (AGEPAN). Segundo a lei, a AGEPAN tem essencialmente a função de:

- realizar as políticas estabelecidas pelos poderes legislativo e executivo;
- estabelecer regras claras;
- gerir os contratos de concessão;
- garantir remuneração adequada aos agentes operadores; e
- garantir os direitos dos usuários.

A missão da AGEPAN, disponível no site da agência (www.agepan.ms.gov.br), é:

ser instrumento da melhoria dos serviços públicos delegados, promovendo o equilíbrio das relações entre a sociedade, a concessionária e o Estado; preservando a qualidade, a modicidade tarifária, o patrimônio público, o meio ambiente e a atratividade do negócio.

Tal missão reflete a preocupação da agência em atender a todos os atores presentes no mercado regulado de forma sustentável, conforme a concepção de Coelho & Canedo (2005).

No organograma da AGEPAN (Figura 5), obtido por meio de análise documental, consolida-se a implantação da Ouvidoria, cuja criação fora exigida para o estabelecimento do convênio com a ANEEL, sendo facilitado o cumprimento das funções de regulação, fiscalização e mediação de conflitos, assumido pela AGEPAN como primordial.

De acordo com o diretor de regulação econômica da AGEPAN, Sr. Marcelo Amaral, em resposta à entrevista em profundidade, os serviços de interesse público podem ser classificados em “de natureza social” e “de natureza econômica”. Tal classificação serve para justificar a atuação da agência reguladora a partir do entendimento de Di Pietro (1998) e Zymler (2001).

Na opinião dos entrevistados, a AGEPAN atua na regulação, fiscalização e mediação de conflitos, com vistas à garantia da estabilidade dos diversos interesses existentes no mercado, obedecendo ao horizonte temporal e respeitando a perenidade da prestação dos serviços públicos no setor de energia elétrica.

7.1.2 O Estado

A partir da análise documental, tem-se que o papel desempenhado pelo Estado em um mercado regulado vem do cumprimento do estabelecido na Constituição Federal que, em seu artigo 170, mostra que a ação estatal deve proporcionar a todos uma existência digna, baseada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, preservando a ordem econômica.

A participação direta do Estado ficará restrita “quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei” (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, art. 173). Nas demais situações, configura-se a ação como agente regulador tendo por fim o bem-comum.

Em conformidade com o disposto no artigo 174 da Constituição Federal, o Estado exercerá sua força para cobrar das agências reguladoras a função primeira de fiscalização, cabendo-lhe a função de incentivar e planejar as ações do setor regulado, ainda que com o apoio das próprias agências.

O Estado se coloca como parte interessada em um mercado, e não mais apenas executor, a partir do momento que reconhece sua competência (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, art. 21, incisos XI e XII), e passa a valer-se do poder concedente de que dispõe (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, art. 175).

Dessa maneira, assume o papel de exigir da agência reguladora que sejam cumpridos requisitos como a modicidade tarifária, a universalização do bem público, a garantia de desempenho das concessionárias, entre outros.

O Estado tem na política sua maior força de atuação no mercado regulado, força representada pelo poder de conceder autorização para que terceiros administrem um bem público e estabelecer leis que serão tomadas por regras no processo de regulação.

Espera-se, assim, que o Estado mobilize e induza os agentes econômicos e sociais, promovendo, por intermédio de ações estrategicamente coordenadas, o desenvolvimento, a inclusão no mercado mundial e a incorporação regional, o que poderá reduzir a exclusão social ou impedir que o serviço público se torne precário, corroborando a visão de Ferreira e Júnior (2003).

7.1.3 A operadora

Ao conceder o direito de administração de um bem público para uma organização da iniciativa privada por meio de um processo licitatório, o Estado promove a inserção de mais uma força no mercado: a concessionária.

A concessionária entra como executora da prestação de serviço, observando-se as características inerentes a qualquer tipo de negócio em que se busca maximizar o lucro, quer seja pelo aumento do preço de venda, quer seja pela redução de custo.

Em decorrência da política adotada pelo Estado, tem-se uma estrutura de concessão regionalizada, o que privilegia as tipicidades locais, permitindo à sociedade um atendimento mais próximo de suas necessidades.

Assim, por meio de análise documental, tem-se que no Estado de Mato Grosso do Sul, 73 dos 78 municípios são atendidos pela Empresa Energética de Mato Grosso do Sul S/A (ENERSUL) e os cinco restantes são atendidos pela empresa Elektro Eletricidade e Serviços S/A, de acordo com a Figura 6, apresentada a seguir:

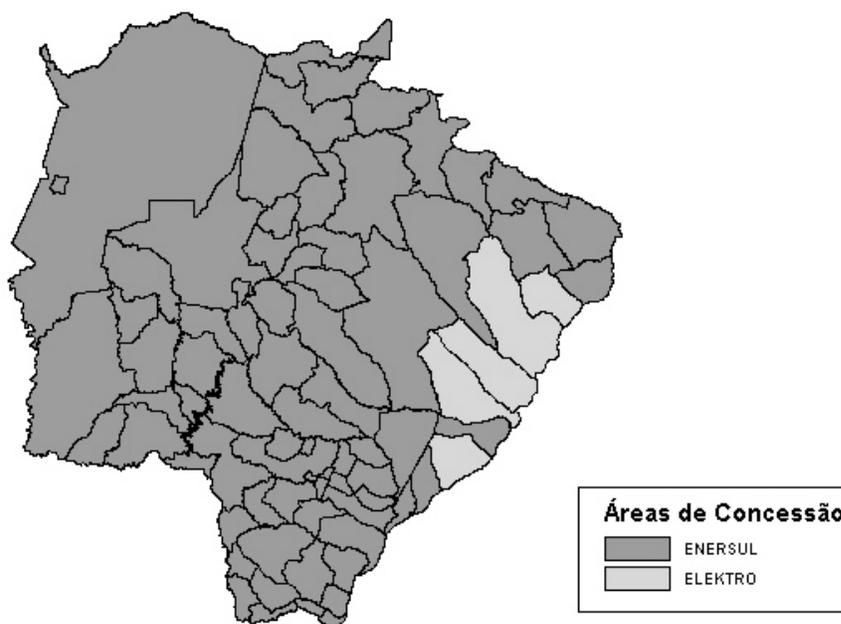


Figura 6 – Áreas atendidas pelas concessionárias de energia em Mato Grosso do Sul
Fonte: AGEPAN

Como parte do processo de liberalização do mercado de energia, a distribuição no Estado de Mato Grosso do Sul foi privatizada em novembro de 1997, ocasião em que a ENERSUL passou a ser controlada pela empresa Espírito Santo Centrais Elétricas S/A (ESCELSA).

Já a empresa Elektro, responsável pelo fornecimento de energia elétrica em 6,4% dos municípios do Estado, foi privatizada em julho de 1998, tendo como primeiro acionário o grupo ENRON. Além de Mato Grosso do Sul, atua também em São Paulo, sendo este último seu principal foco de atuação.

Por ter maior representatividade, tanto técnica quanto geográfica, a ENERSUL se tornou, para os entrevistados, a principal operadora de energia elétrica no Estado, responsável pelo fornecimento em 93,6% dos municípios, o que a coloca como referência e principal alvo das ações de regulação do mercado.

A análise documental realizada evidencia que nas atividades desenvolvidas pelas operadoras há preocupação em manter um canal de acesso direto com a sociedade, ao mesmo tempo em que trata o bem público como uma mercadoria, entendendo a energia como negócio sem deixar de lado a qualidade na prestação desse serviço.

A missão da ENERSUL, que integra o grupo Energias do Brasil, ratifica tal postura, conforme o registro dessa missão no site da empresa (www.enersul.com.br):

Atuar no setor de distribuição de energia elétrica, em sua área de concessão, com padrões de excelência no serviço aos clientes, proporcionando retorno aos acionistas, valorizando os colaboradores e exercendo a responsabilidade social corporativa.

O mesmo acontece com a missão da Elektro, registrada no site da empresa (www.elektro.com.br)

Distribuir energia elétrica com segurança e qualidade, para o desenvolvimento e bem-estar das comunidades atendidas, gerando crescente valor para os clientes, colaboradores e acionistas.

Os registros das missões de ambas as empresas denotam ser esse comportamento uma característica marcante nas concessionárias que atuam em Mato Grosso do Sul.

7.1.4 A sociedade

As mudanças por que passam não apenas o setor elétrico como outros setores da economia atingem a sociedade nas mais diversas formas, sejam elas benéficas ou não. Portanto, o papel exercido pela sociedade servirá como a principal forma de avaliar o desempenho dos atores que atuam no mercado, segundo opinião dos entrevistados.

A falta de regras claras coloca a sociedade à mercê dos interesses dos agentes econômicos, o que provoca um desequilíbrio no mercado regulado, que pode prejudicar seriamente o entendimento de “bem público”.

Assim, a sociedade precisa valer-se de instrumentos legais que a façam ser ouvida no processo de regulação com vistas à manutenção do equilíbrio das relações econômico-financeiras presentes no mercado de fornecimento de energia elétrica em Mato Grosso do Sul.

Na percepção dos entrevistados, a sociedade almeja o acesso à energia em condições que lhe sejam favoráveis, quer sob o ponto de vista econômico-financeiro, refletido em tarifas justas, quer no aspecto técnico, resultado da garantia de não haver interrupção no fornecimento, ratificando Rigolon (1997) e Araújo (2001).

Um dos meios pelo qual a sociedade externa sua opinião é através da ouvidoria, instrumento que abre um canal de comunicação direta com os atores do mercado, conforme identificado nos sites de todos os atores identificados (www.enersul.com.br, www.elektro.com.br, www.aneel.gov.br e www.agepan.ms.gov.br).

No sentido inverso ao mecanismo da ouvidoria têm-se as audiências públicas. Por intermédio dessas audiências, busca-se a representatividade e o aceite da sociedade sobre os temas que servirão de sustentação às ações de regulamentação do mercado, o que se caracteriza como principal fórum de discussão em busca da unanimidade, compreendendo o impacto na vida do cidadão, conforme Portaria nº 51, de abril de 2006.

Muito embora o indivíduo possa se fazer representar nas audiências públicas, é mais comum que tal representação seja feita por meio de entidades ou associações designadas para tal, como a Superintendência para Orientação e Defesa do Consumidor (PROCON), Ministérios Públicos Federal e Estadual, além de Associações de Classe.

No Estado de Mato Grosso do Sul é o PROCON que tem centralizado os questionamentos que são levados a essas audiências, apesar de também contar com auxílio dos Ministérios Públicos, do Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA) e da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), Seção MS, de acordo com as atas das audiências públicas já realizadas.

A caracterização dos atores que atuam no mercado de energia elétrica de Mato Grosso do Sul está resumida no Quadro 4 que caracteriza o ambiente do negócio energia em Mato Grosso do Sul.

Quadro 4 – Caracterização do ambiente do negócio energia em Mato Grosso do Sul

ATOR	IDENTIFICAÇÃO	PAPEL DESEMPENHADO
Agência Reguladora	ANEEL e AGEPAN	Suprir falhas de mercado Manter equilíbrio econômico-financeiro Manter válidas e operantes as condições do contrato Garantir modicidade tarifária e universalização
Estado	Governo Federal, Estadual e Municipal	Criação e modificação de leis Criação de marcos regulatórios Planejamento
Concessionária	ENERSUL e ELEKTRO	Prestar serviço de fornecimento de energia elétrica
Cidadão / Usuário	Procon, Ministérios Públicos, CREA, OAB-MS	Agente financiador, Controle de qualidade

Identificam-se, então, os envolvidos no processo de regulação do serviço de fornecimento de energia elétrica no estado de Mato Grosso do Sul, ao mesmo tempo em que os papéis desempenhados por esses atores ficam explicitados na ótica dos decisores da AGEPAN.

7.2 Informações utilizadas pela AGEPAN para a tomada de decisão estratégica

As informações utilizadas pela AGEPAN para a tomada de decisão estratégica como fonte de inteligência competitiva na regulação da prestação de serviço de energia elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul são diversas, uma vez que o próprio processo de regulação trata com interesses diversos, cada qual com suas respectivas necessidades de informação.

Dessa maneira, para caracterizar as necessidades de informação da AGEPAN será preciso estabelecer em quais circunstâncias a agência busca a manutenção do equilíbrio do mercado, confirmando o proposto por Miranda (1999) e Garber (2001).

As informações utilizadas para a tomada de decisão estratégica como fonte de inteligência competitiva originam-se com a avaliação realizada pelo planejamento estratégico da AGEPAN, em destaque no Quadro 5 a seguir, que mostra as necessidades estratégicas na área de energia e os pontos que norteiam a regulação do serviço de fornecimento de energia elétrica em Mato Grosso do Sul.

Essa etapa, identificação das necessidades informacionais, conforme Gomes & Braga (2001), é prevista também em outros modelos descritos, seja como planejamento, segundo Canongia (1998) apud Valentim & Molina (2004) e Kahaner (1996), seja identificando nichos internos e externos à organização (VALENTIM, 2000).

A partir de análise documental, tem-se que uma vez relacionadas e agrupadas por ator do mercado (quadro 5), as questões estratégicas ficam explicitadas para os tomadores de decisão, conforme opinião do diretor de regulação econômica, transformando-se em objetivos (ANGELONI; DAZZI; ROMANI; TEIXEIRA, 2001). Então, a partir das atribuições organizacionais, define-se como obter as informações.

Quadro 5 – Necessidades estratégicas na área de energia

ATOR	PARTE INTERESSADA	NECESSIDADE
ANEEL / AGEPAN	Agentes reguladores	Cumprimento de cláusulas, convênio, padronização de procedimentos, subsídio para criação de padrões regionais
SOCIEDADE/CIDADÃO	Usuário	Qualidade, pontualidade, modicidade tarifária, transparências, garantia de oferta de energia
SOCIEDADE/CIDADÃO	Órgãos de defesa dos consumidores	Correção dos casos sistêmicos
SOCIEDADE/CIDADÃO	Entidades de classe	Participação nas decisões e diretrizes políticas Formulação de políticas públicas
SOCIEDADE/CIDADÃO	Organizações Não-Governamentais	Cumprimento de legislação e suporte técnico
ESTADO	Governo Federal	Legislação e regulação
ESTADO	Governo Estadual	Universalização, garantia de qualidade, pontualidade, modicidade tarifária, autonomia financeira
ESTADO	Governo Municipal	Subsídios técnicos, consultoria, regulação, fiscalização, marco regulatório
ESTADO	Poder Legislativo Estadual / Municipal	Criação e modificação de Leis, relacionamento com AGEPAN
CONCESSIONÁRIA	Operadoras	Orientação, fiscalização, manutenção do equilíbrio financeiro

Fonte: Planejamento Estratégico 2003-2007 AGEPAN

Vinculado à identificação do tipo do ator e à sua respectiva necessidade estratégica, estabelece-se a informação utilizada para que tal necessidade seja atendida e, por conseguinte, seja cumprido o planejamento estratégico da empresa, gerando conhecimento estratégico conforme proposto por Miranda (1999).

Dessa maneira, tem-se que para as questões associadas ao agente regulador, a AGEPAN toma por base o convênio celebrado com a ANEEL (obtido por meio de análise documental), que prevê a troca de informações a partir do Plano de Atividades e Metas (PAM), estabelecido para cada tipo de atividade descentralizada.

O PAM é definido com base na resolução ANEEL n^o 381, de setembro de 2001, que estabelece o seguinte:

- os objetivos estratégicos e compromissos da ANEEL vinculados aos processos organizacionais de cada Superintendência;
- os indicadores de desempenho a serem utilizados na verificação do cumprimento das metas;
- os procedimentos básicos a serem observados para a execução das atividades descentralizadas;
- os custos de referência para a execução das atividades objeto da descentralização; e
- o modelo de convênio de cooperação.

Para tratar com o cidadão, a entrevista em profundidade mostrou que o principal mecanismo pró-ativo são as audiências e consultas públicas, sendo esse o canal reconhecido por lei, capaz de validar as discussões que ocorrem no ambiente técnico-político.

Assim, a AGEPAN estabeleceu, por intermédio da Portaria n^o 51, de abril de 2006, normas regulamentares para a realização de Audiências Públicas e Consultas Públicas, caracterizando, dessa forma, não apenas o processo, como também as informações constantes desse mecanismo legal.

Já a qualidade do serviço prestado é avaliada pelos indicadores: Duração Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora (DEC) e Freqüência Equivalente de Interrupção por Unidade Consumidora (FEC), estabelecidos em função de estrutura de atendimento do sistema, conforme análise documental.

O DEC indica o número de horas em média que um consumidor fica sem energia elétrica durante um período, geralmente mensal. O FEC indica quantas vezes, em média, houve interrupção na unidade consumidora (residência, comércio, indústria e outros).

A resolução ANEEL 03, de janeiro de 2004, estipula as metas de DEC e FEC a serem observadas pela ENERSUL, ao passo que a resolução ANEEL 02, de janeiro de 2004, define aquelas referentes à Elektro. Além dos valores a serem atingidos, as concessionárias publicam tais indicadores mensalmente na conta de energia elétrica do consumidor.

A análise documental também mostra que em complemento a esses indicadores, a ANEEL implantou no ano 2000, pela resolução ANEEL 24, de janeiro de 2000, alterada pela resolução ANEEL 75, de 2003, mais três indicadores destinados a aferir a qualidade prestada diretamente ao consumidor: Duração de Interrupção por Unidade Consumidora (DIC), Frequência de Interrupção por Unidade Consumidora (FIC) e Duração Máxima de Interrupção por Unidade Consumidora (DMIC).

Tais indicadores estão diretamente vinculados à unidade consumidora e relatam por quanto tempo (DIC) e o número de vezes (FIC) que essa unidade consumidora ficou sem energia elétrica durante um período considerado.

Já o DMIC é um indicador cuja função é limitar o tempo máximo de cada interrupção, impedindo, dessa forma, que a concessionária deixe o consumidor sem energia elétrica durante um período muito longo. Esses indicadores passaram a ser controlado a partir de 2003.

A partir da análise documental, nota-se que o principal reconhecimento pela qualidade do serviço prestado vem do Índice Aneel de Satisfação do Consumidor (IASC). Esse índice, resultado de pesquisa que a ANEEL realiza todo ano, avalia o grau de satisfação dos consumidores residenciais com os serviços prestados pelas distribuidoras de energia elétrica, abrangendo toda a área de concessão das 64 distribuidoras no País.

Muito embora as referências de qualidade apresentadas sejam de caráter técnico, esses também são parâmetros que trazem impacto direto na tarifa praticada pela operadora, a exemplo do IASC no fator X, definido no site da ANEEL (<http://www.aneel.gov.br/183.htm>)

é o mecanismo que permite repassar aos consumidores, por meio das tarifas, projeções de ganhos de produtividade das distribuidoras de energia elétrica,

que acaba por refletir-se nas discussões sobre a modicidade tarifária.

Ao se discutir a formulação de políticas públicas, tem-se uma interface mais abrangente com a participação não só do cidadão, por intermédio das entidades de classe, como também dos agentes reguladores e do Estado. Dessa forma, em Mato Grosso do Sul, a melhor representação desse instrumento, no entendimento do diretor de regulação econômica, observada na entrevista em profundidade, é o Conselho Estadual de Serviços Públicos.

Na análise documental realizada, nota-se que para esse conselho, criado pela mesma lei que criou a AGEPLAN (Lei nº 2.363, de dezembro de 2001), interessam informações que atendam às suas atribuições, determinadas na lei para

- aprovar a expansão dos serviços públicos delegados;
- apoiar a Agência na articulação entre os órgãos e entidade estaduais, federais e municipais e a sociedade civil voltadas para o planejamento e definição de estratégias de prestação dos serviços públicos delegados;
- avaliar, emitir parecer e aprovar planos de ação dos serviços públicos delegados apresentados pela Agência;
- propor a definição da política estadual de serviços públicos delegados e as diretrizes e metas para sua implementação;

- pronunciar-se sobre propostas que lhe forem apresentadas pela Agência e atuar como instância revisora e recursal das suas decisões; e
- propor critérios gerais para o exercício das atividades de regulação, fiscalização e controle da Agência.

A análise documental também mostra que para o Estado, as informações deverão responder o estabelecido em função dos poderes legislativo, executivo e judiciário. Assim, para o legislativo tais informações devem atender ao fato de o legislativo externar a vontade popular através da elaboração e edição de leis.

Para o executivo, cujo foco são os decretos e contratos, são necessárias informações que dêem sustentação a esse comportamento; ao passo que para o judiciário, as informações necessárias serão as que garantam o cumprimento das leis e decretos, esclarecendo dúvidas e promulgando sentenças, que assegurem o cumprimento das obrigações legais e contratuais.

Em se tratando da concessionária, as informações necessárias são as que refletem as condições impostas pela metodologia da empresa-referência, cujo enfoque, no entendimento da ANEEL, suportada pela AGEPAN, é não invasivo por não considerar a maneira como a empresa real é administrada, segundo opinião do diretor de regulação econômica da AGEPAN, obtida da entrevista em profundidade.

O diretor de regulação econômica da AGEPAN esclarece, também nessa entrevista, que a metodologia representa uma empresa eficiente para a prestação do serviço nas condições do contrato de concessão, considerando os aspectos específicos de cada contrato de concessão, tais como: características da área servida, localização dos consumidores, níveis de qualidade, entre outros.

Segundo o diretor, essa metodologia permite determinar os custos em condições que garantam a qualidade de serviço, sem comprometer a capacidade de serviço dos ativos durante a vida útil. Essa metodologia evoluiu ao longo do tempo e é aplicada no momento da revisão tarifária, prevista em contrato para acontecer a cada quatro anos (Fator X).

A fiscalização, de acordo com a análise documental, é outra atividade desenvolvida pela AGEPAN que apresenta troca de informação com a concessionária. Porém, essa troca é baseada em aspectos eminentemente técnicos, com procedimentos definidos via resoluções da ANEEL, seguidas em observação ao determinado no convênio.

As informações de interesse para a fiscalização são sustentadas por um sistema de informática que garante o cumprimento dos procedimentos, ao mesmo tempo em que disponibiliza essas informações de maneira estruturada para a própria AGEPAN.

7.3 Etapas do ciclo de gestão de informações para tomada de decisão estratégica pela AGEPAN

No desempenho do seu papel de agência reguladora da prestação de serviço de energia elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul, a AGEPAN deveria gerenciar as informações para a tomada de decisão estratégica nesse processo, buscando na inteligência competitiva uma forma de equilibrar os interesses presentes no mercado tendo vista a visão de Prescott & Gibbons (1993).

Ao considerar esse aspecto, torna-se relevante a descrição das etapas do ciclo de gestão de informações para tomada de decisão estratégica pela AGEPAN como fonte de inteligência competitiva na regulação da prestação de serviço de energia elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul, apresentada nos tópicos seguintes.

As etapas do ciclo de gestão dessas informações na AGEPAN foram descritas sob a ótica dos diretores da AGEPAN, indagados sobre essas etapas considerando o modelo do ciclo de gestão da informação apresentado por Choo (1998, p.24), que são: necessidades de informação, aquisição de informação, organização e armazenamento da informação, distribuição da informação e produtos e serviços informacionais, uso da informação e comportamento adaptativo.

7.3.1 Necessidades de informação

As questões relacionadas à decisão estratégica na regulação do mercado de distribuição de energia em Mato Grosso do Sul acontecem, no entendimento dos entrevistados, em decorrência dos procedimentos estabelecidos pela ANEEL.

Logo, as necessidades de informação para a tomada de decisão ^{Error! Bookmark not defined.} estratégica como fonte de inteligência competitiva na regulação da prestação de serviço de energia elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul pela AGEPAN estão estritamente relacionadas a esses procedimentos.

Para o diretor de regulação econômica, o processo de decisão na AGEPAN se baseia no artigo 37 da Constituição Federal que estabelece:

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Além disso, para esse diretor da AGEPAN, o processo de tomada de decisão estratégica na agência está intimamente ligado às características do ato administrativo, o qual poderá ser vinculado ou discricionário. No ato vinculado há apenas a simples conferência do atendimento de requisitos e exigências legais. Logo, o fato de cumprir etapas automaticamente implica decisão a ser tomada, entre as alternativas do processo de “sim” ou “não”.

No ato administrativo discricionário tem-se a decisão – que segundo o dicionário pode significar fato que determina os rumos de um acontecimento ou o resultado final de um conflito – considerando-se a conveniência, em que o interesse público prevalece sobre o particular, e a oportunidade (previsão legal) nos limites ditados pela lei.

Na visão dos entrevistados, a necessidade de informação dos decisores é definida pela própria ANEEL ao estabelecer, por intermédio de Resoluções Normativas, os procedimentos a serem adotados em função dos termos do convênio. Tal necessidade é representada pelas informações que devem constar nos formulários a serem preenchidos no decorrer de uma atividade prevista no PAM, o que representa uma situação específica, analisada segundo a concepção do modelo proposto por Choo (1998).

Para os entrevistados, conhecer os resultados de cada fase que antecede a tomada de decisão tornará essa decisão mais adequada ao perfil do mercado de Mato Grosso do Sul, o que permitirá um melhor ajuste às necessidades tanto do cidadão quanto dos demais atores envolvidos na regulação.

Com a identificação dos atores presentes no mercado ficam estabelecidos, no entendimento da AGEPAN, os meios pelos quais as informações deverão ser obtidas para que o processo de decisão seja capaz de manter o equilíbrio no mercado.

7.3.2 Aquisição da informação

A aquisição da informação ajuda a estabelecer regras não apenas sobre quais informações precisam ser coletadas, como também de quais organizações elas virão e como coletá-las. Os resultados de um levantamento podem revelar falhas de informação, inconsistências ou esforços em duplicidade.

Assim, na opinião do diretor da AGEPAN, tem-se o estabelecido no quadro 6 como resumo dos mecanismos de aquisição de informação no processo de tomada de decisão estratégica da AGEPAN, em consonância com o proposto por Choo (1998):

Quadro 6 – Mecanismos de aquisição de informação para tomada de decisão estratégica

ATOR DE ORIGEM	MECANISMO
ANEEL	Formulários previstos em Resolução Normativa Sistema de gestão eletrônica de documentos
CIDADÃO	Atas de audiências públicas Formulários da Ouvidoria da AGEPAN Determinações do Conselho Estadual de Serviços Públicos
ESTADO	Leis, decretos e decisões judiciais
CONCESSIONÁRIA	Formulários previstos em Resolução Normativa Sistema de gestão eletrônica de documentos

Muito embora haja uma programação das reuniões para tomada de decisão, momento em que se tem o compilado das atividades desenvolvidas que precisam de uma decisão, não há fator impeditivo para a realização de reuniões fora dessa programação, segundo o diretor de regulação econômica.

Assim, a figura 7 apresenta os procedimentos gerais estabelecidos na Resolução Normativa nº 63, de maio de 2004, que representa todas as etapas seguidas pela AGEPAN na fiscalização da prestação de serviço de fornecimento de energia elétrica em Mato Grosso do Sul, segundo os entrevistados.

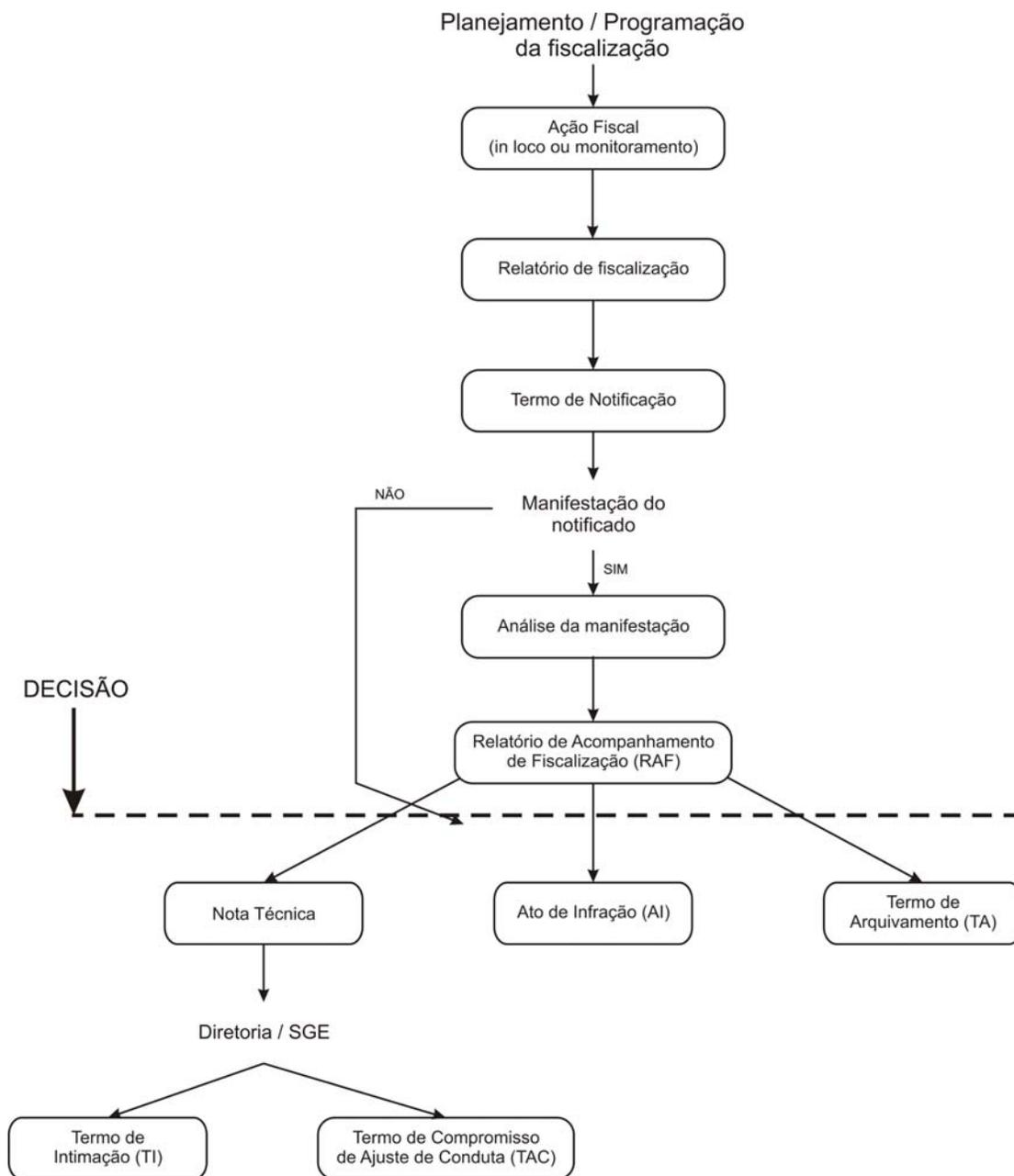


Figura 7 – Procedimentos Gerais Resolução 63

Fonte: ANEEL

Destaca-se nessa figura a etapa em que há necessidade de tomada de decisão, portanto, um ato administrativo discricionário, sendo as demais etapas caracterizadas por atos administrativos vinculados, conforme relatado pelo diretor de regulação econômica da AGEPAN.

7.3.3 Organização e armazenamento da informação

Organizar e armazenar uma informação garante que a instituição possa recuperar informações, de forma a permitir que seja criada, preservada e intensificada a memória dessa corporação, em um posicionamento apoiado por Rados, Valerim & Blattmann (1999), para quem é importante disponibilizar informação de maneira acessível aos usuários, permitindo, assim, o proposto por Le Coadic (1996) ao disponibilizar essas informações à assimilação para produzir conhecimento.

A entrevista em profundidade mostra que para o diretor de regulação econômica da AGEPAN, a principal forma de armazenar as informações é o sistema interligado da ANEEL, haja vista a obrigatoriedade no preenchimento de formulários eletrônicos, por etapas, das ações a serem desenvolvidas.

A importância que o sistema assume é vista no fato de que a liberação de cada etapa ocorre mediante aceite da etapa anterior, o que torna obrigatório o uso desse sistema. Tal sistema denota o enfoque tecnológico que se procura na AGEPAN, segundo a percepção do seu diretor de regulação econômica, para a gestão da informação nessa fase da análise na etapa de organização e armazenamento da informação, de acordo com o modelo proposto por Choo (1998).

O armazenamento de papéis acontece para os casos cuja assinatura se torna relevante para o processo e acontece em função da indexação própria do sistema eletrônico ou aquela criada pela própria AGEPAN.

Essa situação, no entendimento do diretor da agência, reflete mais uma formalidade inerente à administração pública do que ao interesse da própria AGEPAN em manter registros em outro meio que não seja eletrônico. É criado, dessa maneira, um banco de dados com séries históricas sobre as fiscalizações ocorridas cujo acesso permitirá o resgate da informação pretendida, nas condições mais adequadas, além de facilitar a recuperação de determinadas informações que se enquadrem melhor ao objetivo proposto (SCHWARTZ & HERNON, 1993 apud CHOO, 1998).

7.3.4 Produtos e serviços de informação

Para que uma organização se mantenha bem informada faz-se necessária uma base de conhecimento sólida. Essa base se constrói a partir de informações distribuídas em formatos adequados aos usuários, os quais poderão ser baseados em critérios de facilidade de uso, redução de interferências, qualidade, adaptabilidade e com vistas à economia de tempo ou custo.

Tem-se, assim, na visão dos entrevistados, o entendimento de que os próprios formulários da ANEEL cumprem tal função, como produtos e serviços de informação gerados pela AGEPAN. Porém, também podem ser utilizados os *e-mail's* e os relatórios criados a partir do próprio banco de dados da ANEEL e da AGEPAN. Logo, o correio eletrônico e esses relatórios também podem ser considerados, na ótica dos diretores da AGEPAN, como respectivamente serviço e produto de informação disponível para os tomadores de decisão.

A análise documental mostra que as diferentes superintendências da ANEEL ajustam os relatórios em função de sua própria competência, o que permite entender uma determinada informação sob perspectivas diferentes, agregando valor à informação. Tal comportamento reflete as idéias preconizadas por Taylor (1986) apud Choo (1998) a respeito do assunto.

7.3.5 Distribuição da informação

A distribuição e compartilhamento da informação é uma pré-condição necessária de interpretação e percepção, configurando-se, inicialmente, como uma rota que leve a informação certa à pessoa certa no tempo certo (CHOO, 1998), um dos objetivos do sistema de inteligência competitiva na conceituação de Farrel (2001) apud Cobb (2003) e Ponjuán Dante (1998) apud Valentim (2002).

Para os entrevistados, a disseminação das informações inerentes ao processo de tomada de decisão da AGEPAN ocorre por meio de comunicados internos àqueles diretamente envolvidos na decisão a ser tomada, mantendo-se a preocupação de tornar público tal decisão sempre que essa afetar o cidadão ou for exigência do Estado.

7.3.6 Uso da informação

A partir do momento em que contextualizam e trazem significado a uma determinada ação, as informações são utilizadas com o objetivo de criar conhecimento. Obtém-se, então, uma forma de entender o processo em que se insere essa informação a partir do que essa informação retrata.

Na AGEPAN, segundo os entrevistados, embora haja discussões no processo de tomada de decisão estratégica que enriquecem o processo, com uso intenso de informações, ainda não é possível transformar tais discussões em conhecimento generalizado devido às regras estabelecidas pela ANEEL por intermédio do convênio estabelecido.

7.3.7 Comportamento adaptativo

Por intermédio do comportamento adaptativo uma organização reinicia o ciclo da gestão da informação tomando decisões e definindo ações, baseados nas informações advindas da etapa anterior (uso da informação), que causam efeitos e conseqüências. Na medida em que tais decisões precisam ser tomadas, estratégias poderão ser modificadas, alterando-se regras e/ou estruturas, permitindo, dessa forma, que a organização se adapte melhor a uma determinada situação.

É nessa fase do modelo proposto por Choo (1998) que a inteligência competitiva apresenta características que poderão facilitar a implantação efetiva de um sistema de informação próprio da organização, tendo em vista as considerações referentes ao

reflexo das decisões tomadas pelos decisores, como defendem Braga e Gomes (2001) na etapa de análise e avaliação do sistema de inteligência competitiva que propõem.

Na visão dos entrevistados, a principal consequência do processo de tomada de decisão estratégica para os próprios decisores diz respeito à conscientização relacionada à importância do monitoramento tecnológico na proposição de novas alternativas, o que está de acordo uma das etapas dos modelos propostos por Carvalho (2000) e Angeloni; Dazzi; Romani; Teixeira (2001), apesar de contrariar o entendimento destes últimos por não se apoiar em ferramentas tecnológicas para esse fim.

Para o diretor de regulação econômica da AGEPAN, esse monitoramento permite que seja feito o controle e dimensionamento da velocidade de incorporação dos avanços tecnológicos à estrutura de fornecimento de energia elétrica de forma a minimizar o impacto de tais avanços na estrutura tarifária.

Para esse diretor, a impossibilidade de discussões em âmbito federal compromete o retorno que a vigilância tecnológica pode proporcionar, sobretudo no aspecto de regionalização do processo de regulação, haja vista a necessidade específica de cada subsistema e poder de investimento da concessionária.

Essa situação contraria o conceito de avaliação continuada esperada na inteligência competitiva conforme Braga e Gomes (2001) e a definição da *Society of Competitive Intelligence Professionals* e da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva por comprometer a sistematização das ações propostas.

8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As mudanças ocorridas no mercado de energia a partir do início do processo de liberalização e que transformaram a energia em *commodity* trouxeram reflexos na economia e forçaram uma nova postura do governo cuja principal função passou a ser de agente regulador.

Esta pesquisa teve por objeto de estudo o processo de gestão da informação para tomada de decisão estratégica na Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos de Mato Grosso do Sul (AGEPAN), analisado como fonte de inteligência competitiva na regulação da prestação de serviço de energia elétrica no estado, na ótica dos seus decisores.

A descrição e análise das condições em que ocorre a regulação da prestação de serviço de energia elétrica em Mato Grosso do Sul sugerem que:

- apesar de ocupar um papel de regulador, a ANEEL exerce função de poder legislativo ao emitir resoluções, de poder executivo ao fiscalizar a concessionária e de judiciário ao julgar as questões que atentam contra o equilíbrio dos interesses envolvidos;
- a forma como a AGEPAN entende estar composto o mercado regulado de energia abrange todos os tipos de atores, porém, a representatividade do cidadão fica mais restrita às entidades (PROCON, Ministérios Públicos, conselhos de classe) e não ao indivíduo. Tal comportamento é passível de manipulação de interesses outros que não apenas o do próprio cidadão como usuário de um serviço regulado;

- o papel desempenhado pelo Conselho Estadual de Serviços Públicos, embora claro no aspecto legal ainda carece de ações mais coordenadas com vistas ao desenvolvimento de políticas públicas sustentáveis na área de energia;
- o papel desempenhado pelo Estado, estabelecido por intermédio de leis e decretos, apresenta forte componente política o que pode impedir a continuidade de uma linha de ação. Tal comportamento pode indicar uma fragilidade para o investidor do setor elétrico;
- os atores envolvidos no mercado possuem canais de comunicação entre si definidos e possíveis de serem considerados pela agência no processo de regulação;
- a ouvidoria ainda busca ocupar um espaço de importância no cenário da regulação, já que essa forma individualizada de se expressar acaba sendo reativa a um determinado problema (depois que já ocorreu) e não ativa (antes de ocorrer). Esta postura do indivíduo acaba por comprometer avaliação do comportamento do mercado, embora seja um excelente mecanismo de validação;
- a quantidade de informações que circulam pelo mercado, reflexo da importância que tais informações possuem na sociedade em que vivemos, justifica o uso de um modelo para que a gestão seja efetiva em todos os níveis e não apenas na tomada de decisão;
- as principais fontes de informação já estão identificadas e estabelecidas pela AGEPAN para todos os tipos de atores do mercado;
- por se tratar de indicadores puramente técnicos o entendimento de qualidade para a sociedade ainda fica restrito ao IASC, comprometendo as discussões referentes ao fator X (que também considera tais indicadores na composição das tarifas) e à modicidade tarifária;

- embora coubesse ao usuário a cobrança da qualidade, tal fato não aparece na entrevista;
- a necessidade informacional da AGEPAN pode ser entendida como um problema bem estruturado no que concerne às questões associadas aos atos administrativos vinculados, que supõem apenas o cumprimento de requisitos (procedimentais e/ou legais);
- no aspecto da tomada de decisão, a necessidade por informação da AGEPAN tem como enfoque a procura por informações que a ajudem a saber como interpretar os fatos que antecedem a decisão ou como proceder para a tomada de decisão;
- As sete etapas previstas no modelo proposto por Choo (1998) podem ser identificadas;
- A gestão da informação que acontece na AGEPAN carece de uma ação efetiva no comportamento adaptativo. A carência dessa ação compromete a continuidade do ciclo da gestão como proposto por Choo (1998);
- é pouca a influência de uma decisão em outra, o que mostra um comportamento adaptativo ainda insipiente;
- apesar de ser o instrumento legal para regionalizar a regulação, a AGEPAN pouco atua no estabelecimento de procedimentos que possam caracterizar a região em que atua;
- o ato administrativo discricionário na tomada de decisão da AGEPAN ocorre baseado em percepções pessoais e experiências anteriores, além de quesitos técnicos; e,
- embora sistematizada, a tomada de decisão não avalia seus próprios resultados que não seja por meio de cumprimento de requisitos, sem considerar reflexos em outras atividades co-relacionadas;

As conclusões obtidas podem servir de referência para novas questões que surgem tais como:

- qual a influência da assimetria de informações na regulação de mercado?
- Um sistema de contra-inteligência competitiva pode ser implantado como forma de auxiliar a regulação de mercados?
- O modelo de gestão da informação proposto por Davenport não seria mais adequado para uma agência reguladora?
- O monitoramento tecnológico produz resultados na evolução de preços das tarifas praticadas pela concessionária?

Recomenda-se que tais questões sejam abordadas em profundidade não apenas no mercado de energia, mas também nos demais mercados regulados, como forma de incorporar a gestão do conhecimento também em órgãos públicos.

REFERÊNCIAS

ABREU, Yolanda Vieira de. **A reestruturação do setor elétrico brasileiro: questões e perspectivas**. 1999. Dissertação (Mestrado em Energia) Universidade de São Paulo, São Paulo.

AGUIAR Andréa Vasconcelos Carvalho de. Informação tecnológica com valor agregado: uma necessidade. In ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E BIBLIOTECONOMIA, 5., 2003, Belo Horizonte.

ALMEIDA, Carlos Cândido & VARVAKIS, Gregório. Valor e ciência da informação: serviços de informação baseados na gestão de operações de serviços. **Informação e sociedade: estudos**. João Pessoa, out. 2005. Disponível em: <www.informacoesociedade.ufpb.br/pdf/IS1510502.pdf>. Acesso em: 17.10.2005.

ALVIM, Paulo César Rezende de Carvalho. Inteligência competitiva nas empresas de pequeno porte. In: Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva, 1.. Semana do Conhecimento. **Anais...** Rio de Janeiro: PETROBRAS. FINEP. SENAI/CIET. 18 a 22 de outubro de 1999.

ANGELONI, Maria Terezinha; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi; ROMANI, Cláudia; TEIXEIRA, Fábio Leandro Morati. A tecnologia como suporte a inteligência competitiva. In: Workshop de Inteligência Competitiva, 2. e Seminário de Gestão do Conhecimento, 3., 2001, Florianópolis.

ARAÚJO, João Lizardo de. Modelos de regulação de preços na formação de monopólios. **Revista Econômica**. V. 3, nº 1, p. 35-66. Jun 2001.

AUDY, J., BECKER, J. e FREITAS, H. Modelo de Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação. In: Congresso da ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999.

BAJAY, Sérgio Valdir; BADANHAN, Luís Fernando. Energia no Brasil: os próximos dez anos. In: SUSTENTABILIDADE NA GERAÇÃO E USO DE ENERGIA, 2002. Campinas: Unicamp, 2002.

BAJAY, Sérgio Valdir; CARVALHO, Eliane Bezerra de, Planejamento indicativo: Pré-requisito para uma boa regulação do setor elétrico. In: Congresso Brasileiro de Planejamento Energético, 3., 1994, São Paulo. **Anais...** São Paulo: UNICAMP / USP / EFEI / SE-SP / SBPE, 1994. p. 324-328.

BANCO MUNDIAL. Relatório sobre o desenvolvimento mundial – o Estado. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1997.

BARCLAY, Rebecca; KEYE, Steven, Gestão do conhecimento e funções de inteligência – uma relação simbiótica. In: **O milênio da inteligência competitiva**; trad. Raul Rubenich, Porto Alegre: Bookman, 2002. p.181-196.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. A eficiência técnica e econômica e a viabilidade de produtos e serviços de informação. **Ciência da informação**. v. 25, n.º 3, p. 405-414, 1996.

BARROSO, Antônio Carlos O.; GOMES, Elisabeth B. P. Tentando entender a gestão do conhecimento. **Revista de Administração Pública**, v. 33, nº 2, mar/abr 1999, p. 147-170.

BATTAGLIA, Maria da Glória Botelho. A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes – Finep. **Revista de Ciência da Informação**. v. 29, nº 2, mai/ago 1999.

BEST, David. Information mapping: a technique to assist the introduction of information technology in organizations. In: CRONIN, Blaise. **Information Management - from strategies to action**. London: ASLIB, 1985, p. 73-93.

BRASIL, Américo Carneiro. **Identificação das necessidades informacionais para tomada de decisão estratégica como fonte geradora de inteligência organizacional**. 2003. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). UnB. Brasília

BRASIL. Constituição (1998). **Constituição da República do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1998.

CARDOSO, Walter Félix. **A inteligência competitiva aplicada nas organizações do conhecimento como modelo de inteligência empresarial estratégica para implementação e gestão de novos negócios**. 2003. Tese (Doutorado em engenharia de Produção). UFSC. Florianópolis

CARVALHO, Gilda Maria Rocha de & TAVARES, Márcia da Silva. **Informação e conhecimento - uma abordagem organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CARVALHO, Hélio Gomes de. **A estreita relação entre gestão do conhecimento e inteligência competitiva**. Disponível em: <http://www.cpqd.com.br/newsroom/saibamais/artigo.asp?art_id=1097>. Acesso em: 16.12.05.

CASTELLS, Manuel. A era da informação: economia, sociedade e cultura. In: **A Sociedade em rede**. São Paulo : Paz e Terra, 2000. v. 1.

CASTRO, Fernando Paulo Guimarães. **Uma proposta de estruturação de sistema de inteligência competitiva – SIC** – para aglomerações econômicas em Santa Catarina. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). UFSC. Florianópolis

CAVALCANTI, Marcos & GOMES, Elisabeth, A nova riqueza das organizações: os capitais do conhecimento, **TN Petróleo** 16 (3) 2000.

CHIAVEGATTO, Myrza Vasques. Gestão da informação e o processo decisório na administração municipal de Belo Horizonte. **Revista Informática Pública**, v. 2, nº 2, dez 2000, p. 57-73.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento** – Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2003. São Paulo. Senac.

CHOO, Chun Wei. **Information Management for the Intelligent Organization - the art of scanning the environment**. Medford: ASIS, 1998.

CIVI, Emin. Knowledge management as a competitive asset: a review. **Marketing Intelligence and Planning**. 18/4 166-174. MCB University Press, 2000.

COBB, Pamela. Competitive Intelligence through data mining. **Journal of competitive intelligence and management**, v. 1, número 3, 2003.

COELHO, Jaime César; CANEDO, Márcio (org.), **A regulação econômica no Brasil e no MS**. Campo Grande: UNIDERP, 2005.

COSTA, Marília Damiani; KRUCKEN, Lia; ABREU, Aline França; BOLZAN, Ariovaldo. Gestão do conhecimento para inovação tecnológica: experiências em grupos de pesquisa. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1.. Semana do Conhecimento. **Anais...** Rio de Janeiro: PETROBRAS. FINEP. SENAI/CIET. 18 a 22 de outubro de 1999.

DAVENPORT, Thomas H. & PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**, 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DE LONG, David, DAVENPORT, Tom & BEERS, Mike. What is a knowledge management project?. Disponível em: <www.providersedge.com/docs/km_articles/What_is_a_KM_Project.pdf>. Acesso em: 19.10.05.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**, 10ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DIONNE, Jean; LAVILLE, Christian. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

DRUCKER, Peter. Rumo à sociedade do conhecimento. **Jornal Valor Econômico**. 06 de novembro, São Paulo, 2001.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUFFY, Neil M. & ASSAD, Michael G. **Information Management - strategy formulation and implementation**. Cape Town: Oxford University Press Southern África, 1989.

EVARISTO, Roberto J. The impact of privatization on organizational needs – Lessons from the brazilian telecommunications holding company. **Information Technology & People**, v. 11, nº 3, 1998, p. 207-216.

FARREL, A. **Competitive Intelligence Basics**. Disponível em <<http://www.worksys.com/ci101.htm>>. Acesso em: 12.06.05

FERREIRA, César Ribeiro. Agências reguladoras: setorial ou multissetoriais?. In: Congresso Internacional del Clad Sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 7., 2002. **Anais...** Lisboa, Portugal, 8 a 11 de outubro, 2002

FERREIRA, Luciana Carvalho de Mesquita; JÚNIOR, Frederico Gonzaga Jayme. Regulação e Federação: a (não) formação de uma agência mineira reguladora de serviços públicos concedidos. In: Seminário sobre a Economia Mineira, 20, 2003. **Anais...** Belo Horizonte, 2003.

FERREIRA, Marta Araújo Tavares; ALVARENGA, Rivadávia Correa Drummond; CARVALHO, Rodrigo Baroni. Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional: uma abordagem integrativa das comunidades de prática. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação ENANCIB, 2003. **Anais...** Belo Horizonte, 10 a 14 de novembro, 2003.

FIANI, Ronaldo. Uma abordagem abrangente da regulação de monopólios: exercício preliminar aplicado a telecomunicações. **Planejamento e Políticas Públicas**, n.º 19, jun. 1999.

GARBER, Rogério. **Inteligência competitiva de mercado**. São Paulo: Madras Editora., 2001.

GARDNER, Howard. **Inteligências múltiplas: a teoria na prática**. Trad. Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GARVEY, William. **Communication: the essence of science**. Oxford: Pegamon, 1979.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, Elisabeth, BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva** – Como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau. **Informação tecnológica e para negócios no Brasil**: conceitos e terminologias. Campinas : Alínea, 2002.

KAHANER, Larry. **Competitive intelligence**. New York : Simon & Schuster Inc., 1996.

LE COADIC, Yves-Françoise. **A ciência da informação**. Tradução de Maria Yêda F.S. de Figueiras Gomes. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINET, Bruno; MARTI, Yves-Michel. **L'intelligence économique**: les yeux et les oreilles de l'entreprise. Paris: Les Éditions de l'Organisation, 1995.

MARX, Karl. **O Capital** - Crítica da Economia Política, Livro I, v. 1. Tradução de Reginaldo Sant'Anna – 21ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

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

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. **Gestão do conhecimento estratégico, uma proposta de modelo integrado**. 2004. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). UnB. Brasília.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. 1999. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.3, p. 286-292, set/dez.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. **Ciência da informação**, v. 29, nº 1, jan/abr 2000, p. 14-24.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da informação**, v. 30, n.º 2, mai/ago 2001, p. 35-46.

NALIATO, Fernanda C., PASSOS, Emmanuel P.L. **Sistema de suporte à decisão e suas áreas de aplicação**. Rio de Janeiro: Instituto Militar de Engenharia, 2000.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka, **Criação de conhecimento na empresa – Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro:Campus, 1997.

OLIVEIRA, Ricardo Gorini de. **As novas estratégias das empresas provatizadas do setor elétrico brasileiro**. 1999. Dissertação (Mestrado) Coordenação dos Programas de Pós-graduação da Universidade Federal do Rio de Janeiro. COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro.

PINHEIRO, Carlos A. R., Gerando inteligência competitiva por meio de projetos de BI. In: Congresso FENASOFT, 2003.

POLANYI, Michael. **The tacit dimension**. Gloucester: Peter Smith, 1966.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**. Santiago: CECAPI, 1998.

PRESCOTT, John; MILLER, Stephen. **Inteligência Competitiva na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

RADOS, Gregório J. V., VALERIM, Patrícia, BLATTMAMN, Úrsula. Valor agregado a serviços e produtos de informação. 1999. **Informativo CRB-14**, Florianópolis, v.9, n.1, p.11-16, jan-mar.

RELATÓRIO DO GRUPO DE TRABALHO INTERMINISTERIAL. Análise e avaliação do papel das agências reguladoras no atual arranjo institucional brasileiro. 2003. **Casa Civil, Câmara de Infra-estrutura e Câmara de Política Econômica**.

REZENDE, Yara. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Revista Ciência da informação**, v. 31, nº 2, mai/ago 2002, p. 120-128.

RICHARDSON, Roberto Jarry e Colaboradores. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIGOLON, Francisco José Zagari. Regulação da infra-estrutura: A experiência recente no Brasil. **Revista BNDES**, nº. 7, jun 1997.

RIO, Maria José González. **Metodología de la investigación social** – Técnicas de recolección de datos. Alicante: Aguaclara, 1997.

ROUACH, Daniel; SANTI, Patrice. Competitive Intelligence adds value: five intelligence attitudes. 2001. **European Management Journal**, v. 19, nº 5, pp. 552–559, Outubro.

ROWLANDS, Gareth. Integrated information support services in an R&D environment. IN: CRONIN, Blaise. **Information Management - from strategies to action**. London: ASLIB, 1985, p. 115-123.

SAES, Maria Sylvia Macchione. **A racionalidade econômica da regulamentação no mercado brasileiro de café**. 1995. Tese (Doutorado em Economia). Faculdade de Economia e Administração – FEA/USP. Universidade de São Paulo. São Paulo.

SHAPIRO, Carl & VARIAN, Hal R. **A economia da informação** - como os princípios econômicos se aplicam à era da Internet. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**, 3ª. ed. Florianópolis:Laboratório de ensino à distância da UFSC, 2001.

SILVA, Sérgio Luís da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 33, nº 2, mai/ago 2004.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. São Paulo: Nova Cultural. (Os Economistas), v. 1, Livro primeiro. 1982.

SPENDER, J. C. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. **Strategic Management Journal**, 1996, v. 17, p. 45-62, Dec. Special issue.

STOLLENWERK, Maria Fátima Ludovico, Gestão do conhecimento: conceitos e modelos In TARAPANOFF, Kira;(org.), **Inteligência organizacional e competitiva**, Brasília:UnB, 2001. 343, p.143-163.

STOLLENWERK, Maria Fátima Ludovico. Gestão do conhecimento, inteligência competitiva e estratégia empresarial: em busca de uma abordagem integrada. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1.. Semana do

Conhecimento. **Anais...** Rio de Janeiro: PETROBRAS. FINEP. SENAI/CIET.18 a 22 de outubro de 1999.

TARAPANOFF, Kira . Inteligência social e inteligência competitiva. **Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. 2004. Número especial, 1º. Semestre.

TARAPANOFF, Kira, org., **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília:UnB, 2001.

TOFFLER, Alvin. **Powershift: as mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1994.

TRIM, Peter R.J., The strategic corporate intelligence and transformational marketing model. **Marketing Intelligence & Planning** 22 (02): 240-256 2004.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **Ciência da Informação**. 2002, v. 3, nº 4.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. O processo de inteligência competitiva em organizações. **Ciência da Informação**, v. 4, nº 3, jun 2003.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; MOLINA, Letícia Gorri. Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva. Encontro de biblioteconomia, Florianópolis, 2004.

WERTHEIN, Jorge, A sociedade da informação e seus desafios, **Ciência da Informação**. 2000. 29 (2): 71-77.

WIGGINS, Bob. The evolving information manager. In: CRONIN, Blaise. **Information Management - from strategies to action**. 1985. London: ASLIB, p.37-53.

WILSON, Thomas D. Information management. In: FEATHER, John & STURGES, Paul (org.) **International Encyclopedia of Information and Library Science**. 2nd ed. London: Routledge, 2002. p. 187-196. Disponível em: <http://informationr.net/tdw/publ/papers/encyclopedia_entry.html>. Acesso em: 17 out. 2003.

ZUMARÁN, David Richard Orosco. **Avaliação econômica da geração de energia elétrica fotovoltaica conectada à rede em mercados elétricos desregulados**. 2000. Dissertação (Mestrado em energia) Universidade de São Paulo. USP.

ZYMLER, Benjamin, **O Controle Externo da Regulação de Serviços Públicos**, TCU, 2001.

Anexo A – Roteiro de entrevista

ENTREVISTA

Esta é uma pesquisa acadêmica cujo objetivo é descrever o processo de gestão de informações pela Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos de Mato Grosso do Sul (AGEPAN) para a tomada de decisão estratégica como fonte de inteligência competitiva na regulação da prestação de serviço de energia elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul, na ótica dos senhores decisores.

Por se tratar de interesses puramente acadêmicos os assuntos discutidos nessa entrevista serão tratados com anonimato, sendo citados nomes apenas caso haja autorização expressa para tal. A gravação da conversa será considerada fonte de informação, desde que autorizada, assim como anotações que forem feitas ao longo da entrevista.

Identificação

Nome:

Cargo:

Questões:

- 1) Como ocorre a tomada de decisão estratégica na AGEPAN, na sua visão?

Objetivo: Descrever o ambiente externo por meio da identificação dos agentes envolvidos na regulação e da descrição dos papéis desempenhados por eles

Variáveis: Atores da regulação
Papel desempenhado pela AGEPAN n na regulação

- 2) Quais informações necessárias para a sua tomada de decisão estratégica e por que o Sr. precisa conhecê-las?

Objetivo: Caracterizar as informações utilizadas pela AGEPAN para a tomada de decisão estratégica como fonte de inteligência competitiva na regulação da prestação de serviço de energia elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul;

Variáveis: Informação para tomada de decisão estratégica como fonte de inteligência competitiva

Objetivo: Identificar e descrever as etapas do processo de gestão dessas informações pela AGEPAN

Variáveis: Etapas do Processo de gestão da informação

3) Como tais informações são obtidas nesse processo?

Objetivo: Identificar e descrever as etapas do processo de gestão dessas informações pela AGEPAN

Variáveis: Etapas do Processo de gestão da informação

4) Como as informações para tomada de decisão estratégica na AGEPAN são registradas e recuperadas?

Objetivo: Identificar e descrever as etapas do processo de gestão dessas informações pela AGEPAN

Variáveis: Etapas do Processo de gestão da informação

5) Como as informações para a tomada de decisão estratégica na AGEPAN são disseminadas para os tomadores de decisão? Existem produtos e serviços informacionais oferecidos com esse objetivo?

Objetivo: Identificar e descrever as etapas do processo de gestão dessas informações pela AGEPAN

Variáveis: Etapas do Processo de gestão da informação

6) Como as informações necessárias para a tomada de decisão são utilizadas pelos tomadores de decisão na AGEPAN?

Objetivo: Identificar e descrever as etapas do processo de gestão dessas informações pela AGEPAN

Variáveis: Etapas do Processo de gestão da informação

7) O senhor considera que a forma como as informações para a tomada de decisão estratégica são gerenciadas na AGEPAN afetam o seu comportamento na tomada de decisão estratégica? Como o senhor faz para se adaptar ao contexto da AGEPAN para tomar suas decisões de forma adequada?

Objetivo: Identificar e descrever as etapas do processo de gestão dessas informações pela AGEPAN

Variáveis: Etapas do Processo de gestão da informação