



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
MESTRADO

**A ATIVIDADE DE PRODUÇÃO DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS:
PARALELO ENTRE OS PRINCÍPIOS DE WASHINGTON PLATT E A GESTÃO
COMERCIAL DAS EMPRESAS DE MÍDIA IMPRESSA EM BRASÍLIA**

Karla Lustosa de Mello Carvalhal

Orientador: Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior

Brasília – DF, 2016



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
MESTRADO

**A ATIVIDADE DE PRODUÇÃO DE INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS:
PARALELO ENTRE OS PRINCÍPIOS DE WASHINGTON PLATT E A GESTÃO
COMERCIAL DAS EMPRESAS DE MÍDIA IMPRESSA EM BRASÍLIA**

Karla Lustosa de Mello Carvalhal

Orientador: Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior

Dissertação apresentada a Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação. Linha de Pesquisa: Organização da Informação.

Brasília – DF, 2016

C331

Lustosa de Mello Carvalho, Karla
A ATIVIDADE DE PRODUÇÃO DE INFORMAÇÕES
ESTRATÉGICAS: PARALELO ENTRE OS PRINCÍPIOS DE
WASHINGTON PLATT E A GESTÃO COMERCIAL DAS EMPRESAS
DE MÍDIA IMPRESSA EM BRASÍLIA. / Karla Lustosa de
Mello Carvalho; orientador Rogério Henrique de
Araújo Júnior. -- Brasília, 2016.

103 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado em Ciência da
Informação) -- Universidade de Brasília, 2016.

1. Inteligência Competitiva. 2. Produção de
Informações Estratégicas. 3. Processo de Tomada de
Decisão. 4. Setor Editorial e Gráfico do Distrito
Federal. I. de Araújo Júnior, Rogério Henrique,
orient. II. Título.



FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: "A atividade de produção de informações estratégicas: paralelo entre os princípios de Washington Platt e a gestão comercial das empresas de mídia impressa em Brasília."

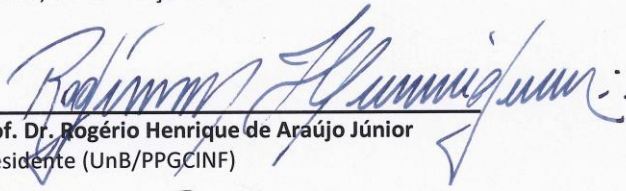
Autor (a): KARLA LUSTOSA DE MELLO CARVALHAL

Área de concentração: Gestão da Informação

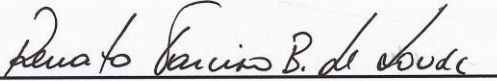
Linha de pesquisa: Organização da Informação

Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Faculdade em Ciência da Informação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre** em Ciência da Informação.


Brasília, 31 de março de 2016.



Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior
Presidente (UnB/PPGCINF)



Prof. Dr. Renato Tarciso Barbosa de Sousa
Membro Titular (UnB/PPGCINF)



Prof. Dr. Eduardo Amadeu Dutra Moresi
Membro Titular (UCB)

Prof. Dr. Fernando César Lima Leite
Membro Suplente (UnB/PPGCINF)

DEDICATÓRIA

Ofereço este trabalho a todos aqueles que se dedicam com paixão incansável por tudo que fazem com princípios, respeito mútuo, conhecimento, inteligência e perseverança para alcançar um resultado que beneficie a comunidade.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus por guiar meus passos! Agradeço aos que colaboraram com muito boa vontade com a realização deste trabalho. Agradeço ao meu orientador pelo incentivo no caminho acadêmico. Agradeço a banca examinadora por sua dedicação.

“Para os que põem seu coração no trabalho de Informações Estratégicas: não há nada de mais nela, a menos que você goste de informações”. (Washington Platt)

RESUMO

Trata do modelo teórico de produção de informações estratégicas, proposto em nove princípios por Washington Platt, na forma de produção de informações estratégicas no departamento comercial de empresas de mídia impressa em Brasília. O estudo propõe um paralelo entre os nove princípios e a gestão comercial dos meios de comunicação impressa para seu desenvolvimento no mercado. Por meio desses princípios, da inteligência competitiva e da gestão da informação, a pesquisa utiliza o modelo do referido autor como parâmetro, para analisar a realidade do processo de tomada de decisão dos executivos das organizações de mídia, com tiragem média mensal aproximada superior a oitenta mil exemplares impressos no que tange à produção e uso das informações estratégicas. O estudo propõe, como metodologia de investigação, a elaboração de um diagnóstico situacional dos processos de produção de informação, das empresas selecionadas na amostra e a aplicação de uma entrevista estruturada, a fim de identificar as similaridades e diferenças entre os modelos de produção de informações estratégicas das empresas e os propostos por Washington Platt nos seguintes aspectos: objetivo; simplicidade; unidade e comando; ofensiva; manobra; economia de forças; surpresa e segurança. O pressuposto estudado encontrou no método de produção sistemática de informações estratégicas o auxílio necessário para as decisões das organizações: Jornal de Brasília, Jornal da Comunidade e Correio Braziliense, podendo reverter a situação de risco de manutenção do negócio em um mercado em declínio. Conclui-se que a pesquisa preenche a lacuna existente de estudos em organizações de mídia impressa, com a utilização de método de produção sistemática de informações para criação de estratégias e tomada de decisão, relevantes na Sociedade da Informação sob a ótica da Ciência da Informação.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva; Produção de Informações Estratégicas; Processo de Tomada de Decisão; Setor Editorial e Gráfico do Distrito Federal.

ABSTRACT

Deals with the theoretical model of production of strategic information, proposed on nine principles for Washington Platt, in the study of strategic information mode of production in the commercial department of print media company in Brasilia. The study proposes a parallel between the nine principles and the commercial management of printed media for its development in the market. Through these principles of competitive intelligence and information management, research uses of that author model as a parameter to analyze the reality of the decision-making process of executives of media organizations, with an approximate average monthly circulation more than eighty copies printed regarding the production and use of strategic information. The study proposes, as a research methodology, the preparation of a situation analysis of information production processes of the companies selected in the sample and the application of a structured interview in order to identify the similarities and differences between intelligence production models strategic companies and those proposed by Washington Platt in the following aspects: objective; simplicity; drive and control; offensive; maneuver; economic forces; surprise and security. The assumption studied found the method of production systematics of strategic information the necessary assistance to the decisions of organizations: Jornal de Brasília, Journal da Comunidade and Correio Braziliense may reverse the risk of the maintenance business in a declining market. We conclude that research bridges the gap studies on print media organizations, using a systematic method of production information for producing strategies and decision, relevant in the information society from the perspective of Information Science.

Keywords: Competitive Intelligence; Production of Strategic Information; Decision-making process; Editorial sector and Chart of the Federal District.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Representação das Necessidades Informacionais com base na Organização	15
Figura 2:	Inclusão no Fluxo Empresarial do item PI	17
Figura 3:	Representação do Ambiente Interno e Externo a Organização	18

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições de verbos no âmbito organizacional.....	41
Quadro 2: Autores e teorias.....	42
Quadro 3: Autores e teorias de Inteligência, Estratégia e Tomada de decisão.....	53
Quadro 4: Elementos Norteadores da Pesquisa.....	65
Quadro 5: Identificação do entrevistado na Empresa 1.....	72
Quadro 6: Sobre decisões estratégicas na Empresa 1.....	72
Quadro 7: Dados complementares da Empresa 1.....	74
Quadro 8: Identificação do entrevistado na Empresa 2.....	75
Quadro 9: Sobre decisões estratégicas da Empresa 2.....	75
Quadro 10: Dados complementares da Empresa 2.....	77
Quadro 11: Identificação dos entrevistados da Empresa 3.....	78
Quadro 12: Sobre decisões estratégicas da Empresa 3.....	78
Quadro 13: Dados complementares da Empresa 3.....	81
Quadro 14: Análise dos blocos de perguntas do questionário estruturado.....	83
Quadro 15: Aplicação do método de produção sistemática de informações estratégicas...	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BRAPCI: Base de Dados de Periódicos em Ciência da Informação

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CRM: *Customer Relationship Management*

EIS: *Enterprise Information Systems*

GI: Gestão da Informação

IBOPE: Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística

IC: Inteligência Competitiva

INMA: *International News Media Association*

NDLTD: *Networked Digital Library of Theses and Dissertations*

IVC: Instituto Verificador de Circulação

PSI: Produção Sistemática de Informação

PI: Produção de Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA	16
1.2 PROPÓSITO DA PESQUISA	18
1.3 JUSTIFICATIVA	22
1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA	23
1.4.1 Objetivo Geral	23
1.4.2 Objetivo Específico	24
2 REVISÃO DE LITERATURA	25
2.1 Teorias que embasaram as decisões nas organizações	26
2.2 Inteligência como diferencial nas decisões estratégicas	35
2.3 Gestão da informação nas organizações	40
2.4 Teorias atuais com foco no consumidor	46
2.5 Conclusões da revisão de literatura	57
3 METODOLOGIA	62
3.1 Pressupostos e Variáveis	64
3.1.1 Pressuposto Geral	64
3.1.2 Pressuposto Específico e Variáveis	64
3.2 Elementos norteadores da pesquisa.....	65
3.3 Delimitação do Estudo	66
3.4 Caracterização do Universo Estudado.....	66
3.5 Caracterização da Amostra Seleccionada.....	67
3.6 Delineamento e Histórico da Pesquisa	67
3.6.1 Etapas da pesquisa	68
3.6.1.1 Estabelecimento de interface entre Pesquisa e Universo	68
3.6.1.2 Definição da amostra	69
4 PERSPECTIVAS DA PESQUISA	70
4.1 TRATAMENTO DOS DADOS	71
4.1.1 Resultados e comprovação dos pressupostos	71
4.1.2 Resultados obtidos	71
4.1.3 Comprovação dos pressupostos	85
4.1.4 Paralelo com os 9 princípios de Washington Platt	88
5 CONCLUSÃO	93

5.1 SUGESTÃO PARA NOVOS ESTUDOS.....	96
REFERÊNCIAS	97
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA.....	102

1 INTRODUÇÃO

A mídia impressa é de fácil transporte pelo leitor, permite a releitura da mesma notícia, pode apoiar a divulgação da mesma notícia por outras mídias e foi considerada meio de comunicação de massa até o advento da *internet*. A notícia feita de maneira periódica através de práticas jornalísticas bem definidas sempre teve como função orientar o homem e a sociedade local ou mundial. A mídia off-line, como são chamados os jornais hoje, manteve ao longo do tempo suas características de apreensão e registro da informação pelo leitor. Somadas a universalidade, atualidade e veracidade atraíram anunciantes e leitores identificados também com a dinâmica da impressão rápida, promovendo a entrega de publicidade e o resultado dessa ação no dia seguinte a sua publicação. A preferência do leitor da cidade por esse ou outros meios de comunicação vem sendo alterada com a multiplicação dos meios pela tecnologia. Nessa nova realidade, os jornais apresentam o menor crescimento se comparados com outros meios de comunicação.

Utilizando como ferramenta o método de Produção de Informações Estratégicas, proposto por Platt (1974), este estudo objetiva apresentar as características e aplicação de suas fundamentações teóricas como instrumentalização eficaz na forma de captação, registro e armazenagem de informações para posterior recuperação e atendimento na elaboração de estratégias e tomada de decisões de organizações no ambiente competitivo.

Segundo Platt (1974), as mesmas técnicas utilizadas para conquistas de territórios da inteligência competitiva podem auxiliar a construção da história de competitividade e liderança de organizações do meio privado. Esse estudo pretende observar a existência de método de produção de informações estratégicas em empresas de mídia impressa Jornal de Brasília, Jornal da Comunidade e Correio Braziliense.

A produção de informações de forma ética, com base na perspectiva ampla da realidade para captura da informação de utilidade para decisões, tem função de alimentar o processo de Inteligência Competitiva. Desta forma, alertas antecipados são emitidos sobre a economia local, a situação em que se encontram os clientes potenciais, o comportamento de seus concorrentes no mercado, as adaptações frente à realidade, sobre os novos entrantes e à inovação da organização com manutenção do elevado nível de competitividade, conforme apresentado na Figura 1.

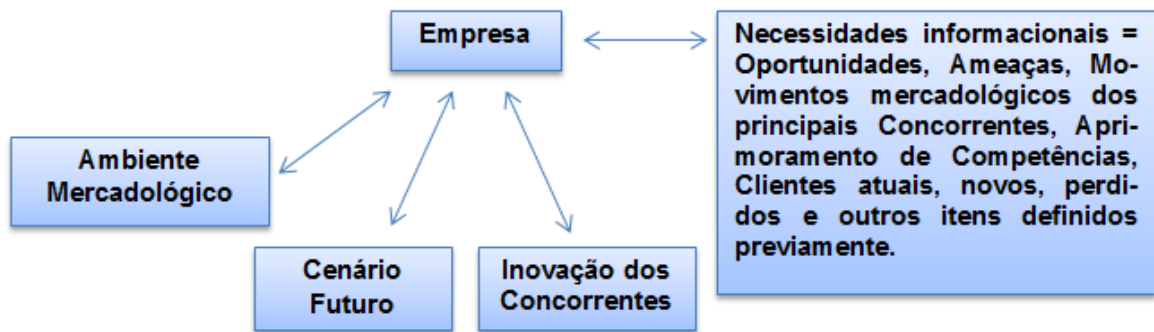


Figura 1 – Representação das Necessidades Informacionais com base na Organização

Fonte: elaborado pela autora.

Na Figura 1, as necessidades informacionais precisam ser registradas em mapa atualizado para monitoramento de informações produzidas periodicamente sobre cada cliente conquistado e a conquistar, a propósito de apresentar o cenário negocial atual e futuro da organização, apontar seus concorrentes e seus diferenciais, mostrar a preparação da organização para enfrentar os desafios futuros e indicar as ações a serem implementadas, periodicamente, nas áreas que compõem o complexo organizacional (redação, gráfica, tecnologia, financeiro, recursos humanos, atendimento a clientes e comercial). Esses elementos são passíveis de promover interferência no cotidiano da organização e, em consequência, na sua competitividade de mercado.

Em relação às empresas da amostra, questiona-se: Existe um método de produção de informações para apoiar decisões estratégicas? Quais subsídios informacionais amparam a tomada de decisão? A coleta de dados para atender necessidades informacionais consegue ser completa o suficiente para alcançar a definição de estratégias eficazes? Como a escolha da informação afeta a manutenção dessas empresas no mercado? Esses são os interesses que impulsionam a pesquisa.

A revisão de literatura mostrará que, nesse contexto, a decisão é ação humana e comportamental assim como, a maioria das decisões carece de estrutura, ensejam riscos, incerteza e conflito. Operar em condição de certeza exige agir com precisão e antever as consequências das ações realizadas. A estratégia é um plano composto de diretrizes para lidar com uma situação. As pessoas são os agentes responsáveis pela coleta de dados, produção de informações estratégicas assim como a tomada de decisões. A perda de informação ou imprecisão desta seria um dos indicativos de necessidade de implantação de um método de

produção sistemática de informações que auxiliasse na criação de ações estratégicas da organização no mercado. O método cria parâmetros mais completos de planejamento, coleta, análise e apresentação de conteúdos pertinentes à criação de estratégias e tomada de decisão.

Para compor o referencial teórico foi feito um levantamento nas bases de dados acadêmicos de artigos, teses e dissertações da *Networked Digital Library of Theses and Dissertations* (NDLTD), Repositório Institucional da Universidade de Brasília, Base de Dados de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI) e Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) no período de 2005 a 2015. Examinando o resultado dessa busca, observou-se que há poucas pesquisas sobre o método de produção de informações com apoio à decisão estratégica de estrutura semelhante à proposta por Platt (1974).

Este estudo é feito com o objetivo de sugerir um método para auxiliar na produção sistemática de informações voltadas para a inteligência organizacional e departamento comercial dos meios de comunicação impressa de Brasília. Optou-se pela realização de entrevista estruturada e observação do ambiente das empresas da amostra. Entende-se com a revisão de literatura que outros segmentos da economia poderão se utilizar desse método que garante uma visão ampla e particular de aspectos do mercado, servindo no longo prazo para manutenção de posicionamento a frente de seu primeiro concorrente.

1.1 PROBLEMA

Considerando a literatura existente sobre inteligência competitiva, a implementação de estratégias assertivas de mercado, e, em paralelo ao método de produção sistemática de informações proposto por Platt (1974), espera-se responder ao seguinte questionamento de pesquisa: **qual é o método de produção de informações estratégicas empregado na gestão competitiva?**

A Figura 2 apresenta esquematicamente a pergunta geradora.



Figura 2 – Inclusão no Fluxo Empresarial do item Produção de Informação

Fonte: elaborado pela autora.

Com base na literatura da Ciência da Informação, pretende-se estudar o método empregado na produção sistemática de informações para definição de estratégias da amostra selecionada, do mesmo modo, no tratamento da informação e, ainda, observar quais indicadores alimentam sistemas informacionais que atendem o tomador de decisão estratégica. A falta de aplicação de um método de produção sistemática de informações pode ser a causa dos problemas que se constituem em imprecisão da informação, do não atendimento das necessidades informacionais por completo e das decisões erradas que causam prejuízos às organizações e que vão de encontro ao objetivo da presente estudo.

A Figura 3 representa a realidade atual do mercado em alta competitividade de mídia impressa em Brasília e, no detalhe, elementos da empresa de mídia impressa. Menciona-se também em Brasília, a existência de forte mercado caracterizado pela presença de empresas de serviços, raras indústrias, governo federal e local como anunciantes. Estes se projetam como os determinantes de disputas da acirrada competitividade entre os meios de comunicação da economia local. Outra particularidade se refere aos fornecedores de tinta, papel e máquinas (material básico para a impressão dos meios de comunicação) que estão a mais de 900km de distância de Brasília, encarecendo o processo de impressão.

Como produtos substitutos, podemos considerar os outros meios de comunicação, tais como o rádio, meios digitais e televisivos.

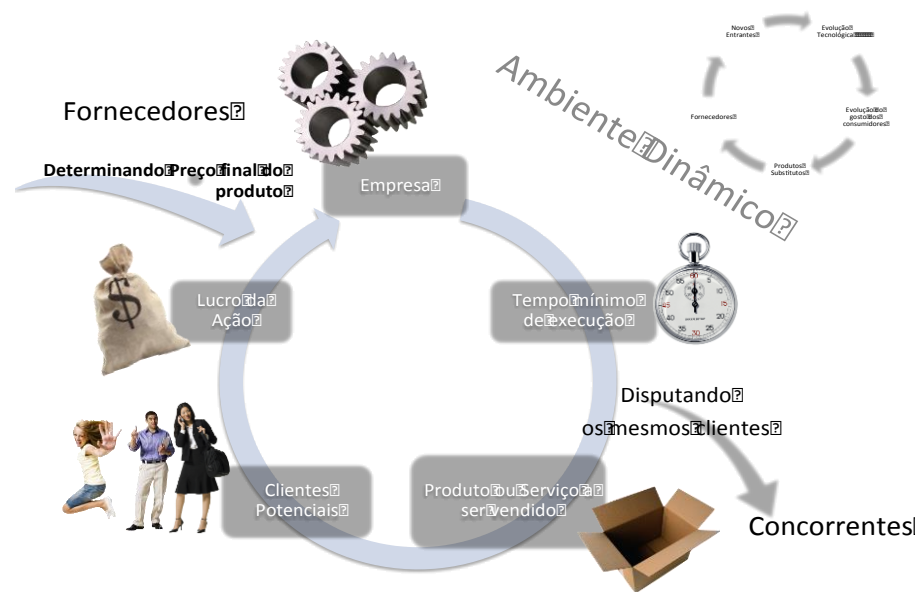


Figura 3 – Representação do Ambiente Interno e Externo a Organização

Fonte: elaborado pela autora

Detalhe da figura 3:



Fonte: adaptado de Porter (1986)

1.2 PROPÓSITO DA PESQUISA

O propósito da pesquisa consiste em analisar a existência de um método de produção de informações para tomada de decisão sob a ótica da Produção Sistemática de Informações de Washington Platt. Esse conteúdo envolve técnicas de Inteligência para área militar que não despertaram o devido interesse da comunidade empresarial brasileira, consequência acompanhada pela baixa produção de literatura nacional sobre esse tópico. Poucos estudos são encontrados com enfoque na produção de informações estratégicas que auxiliem líderes na tomada de decisão célere e antecipatória da atualidade. Essas razões motivam o estudo proposto à luz da Ciência da Informação.

Propõe-se, neste estudo, aplicar as fases da produção sistemática de informações estratégicas citadas por Platt (1974) no sentido de evidenciar os princípios de produção sistemática de informações que podem ser de grande utilidade para o departamento comercial de organizações, tendo em vista a urgência na tomada de decisão, cumprindo a exigência de rapidez dos acontecimentos provocando mudanças no meio externo, na existência de novos entrantes no mesmo mercado de atuação e quanto à necessidade de larga escala de clientes anunciantes fieis para sustentar a organização a cada edição publicada ao longo do tempo. Essa característica define as organizações pesquisadas como fornecedoras de produto (o meio impresso) e de serviços (venda de espaços publicitários).

A seguir, apresentamos os princípios de Platt (1974) que foram adaptados para aplicação no ambiente organizacional. Cabe ressaltar que esses princípios propostos foram originalmente apresentados no contexto da ação militar.

- i.** Objetivo – toda operação militar se empreende com um objetivo chamado missão ou finalidade. A operação inteira destina-se ao atingimento do objetivo claramente definido;
- ii.** Simplicidade – contribui para o sucesso. O “Nevoeiro da Guerra” dá ênfase à simplicidade nos planos básicos que devem ser claros para garantir o completo entendimento;
- iii.** Unidade e Comando – resulta naquela unidade de ação essencial à aplicação decisiva de toda a potência de combate das forças disponíveis;
- iv.** Ofensiva – pela ação ofensiva um comandante toma iniciativa, preserva sua liberdade de ação e impõe sua vontade ao inimigo;
- v.** Manobra – leva nossas forças a atuar em melhores condições sobre o inimigo. A manobra implementa, frequentemente, os princípios de Massa, Economia de Forças e Surpresa;
- vi.** Massa – concentração de forças superiores no ponto e no momento decisivos, seu emprego na direção da decisão, cria as condições essenciais para a vitória. Resumindo: ser forte onde importa;
- vii.** Economia de Forças – é um corolário do princípio da massa. Para concentrar-se na potência de combate superior em determinado ponto, deve haver economia de forças em outros lugares. Um exemplo do risco calculado;

- viii. Surpresa – quando bem empregado, é um dos princípios mais rendosos na conquista do objetivo com o mínimo de perdas ao atingir o inimigo; e
- ix. Segurança – compreende a proteção contra ataques de surpresa e providências contra as possibilidades conhecidas do inimigo. São elementos de segurança os reconhecimentos, os postos de vigilância e as reservas móveis.

A pesquisa para a produção de informações estratégicas, segundo Platt (1974), possui sete fases:

- 1ª fase – Levantamento Geral: consiste no levantamento completo do problema, abrangendo campos adjacentes em que se pode colher algum auxílio. Plano geral para a conduta do trabalho, incluindo prazo, pessoal e as principais fontes de informes julgadas disponíveis. A compreensão e discernimento, o senso comum e realismo aplicado desde o início a esse planejamento exercerão influência poderosa no sucesso do projeto integral.
- 2ª fase – Definição de Termos: é essencial a definição e a explicação do que se quer ou não dizer com respeito a cada termo e até mesmo a conceitos para que não haja má interpretação, deixando tudo bem claro tanto para o produtor de informações quanto para o leitor do documento final.
- 3ª fase – Coleta de Informes: alguns dados acham-se imediatamente disponíveis, outros precisam ser observados em outros campos ou fontes ligadas ao contexto.
- 4ª fase – Interpretação dos Informes: é um trabalho vultoso que permite observar as limitações ou progresso do trabalho que está sendo realizado. Algumas vezes, os dados podem ser transformados em gráficos e submetidos à análise estatística etc. Em certos trabalhos, a avaliação aparece como uma fase própria. Nessa explanação sobre o método científico Platt (1974), considera a avaliação parte da interpretação. À medida que o trabalho progride, cada fase pode ser modificada pelo que for entendido nas fases seguintes.
- 5ª fase – Formulação de Hipóteses: na interpretação dos informes, podem-se formular hipóteses experimentais. As hipóteses experimentais, geralmente, indicam questões específicas que servirão para testá-las. Quanto mais se estuda essa fase, mais aspectos novos do trabalho com hipóteses vão surgindo.

Gibson (1955 *apud* Platt 1974) refere-se à hipótese como modelo satisfatório com o auxílio dos elos de um sistema de lógica que facilita a compreensão e concede acréscimo ao

poder da mente humana no sentido de compreender a experiência acumulada. O modelo proporciona base para o entendimento, mostrando as relações de fatos ou acontecimentos isolados. Um modelo satisfatório sugere sua expansão porque proporciona fundamento sólido para a previsão de novos fatos ou acontecimentos.

- 6ª fase – Tirar Conclusões: as investigações são destinadas a provar ou reprovar a hipótese de trabalho estabelecida na fase anterior.
- 7ª fase – Apresentação: elaborar o relatório final com grau de certeza a cada afirmação, construir quadros, gráficos e tudo o que for necessário para compreensão de detalhes das conclusões pelo tomador de decisões.

A formulação de hipóteses consiste na operação intelectual mais apurada na pesquisa de informações. Segundo o autor, a produção de informações constitui ato do pensamento criador que se realiza em quatro estágios, na seguinte ordem cronológica: acumulação, incubação, inspiração e verificação. Com base na conclusão de Platt (1974), percebe-se que o executivo dedicado à produção de informações estratégicas precisa começar com um bom acervo de conhecimentos sobre o assunto a ser explorado. Este necessitaria de oportunidades que consistem em extensa e contínua leitura a respeito do assunto. Posteriormente, ao perceber qualquer problema específico, é necessário tempo para pensar sobre a matéria, organizar os fatos de vários modos, preparar vários esboços e discutir o assunto informalmente com alguns colegas interessados e bem informados. O resultado pode ser a solução de partes do problema, surgindo como hipótese promissora ou solução. Essa hipótese deve ser submetida à observação por meio de estudos adicionais. Escrever um bom relatório constitui exemplo do Pensamento Criador.

Entende-se que a estratégia de estudo referente à produção sistemática de informações estratégicas nas áreas que se pretende explorar, ao fazer uso literário da Ciência da Informação, possa comprovar a dificuldade admitida por autores de importância internacional sobre a escolha da melhor estratégia. A implantação de estratégias produzidas com base apenas nas necessidades internas dos gestores da organização e a permanência de problemas sem solução, fazem parte desse quadro de dificuldades. A dificuldade, percebida em insistentes pesquisas, pode ser coibida se a produção sistemática de informações for alicerçada em um método, cuja estrutura conserve-se dentro da cultura de ações antecipatórias previstas no método de Platt (1974) e de gestão da informação nas organizações.

1.3 JUSTIFICATIVA

A pesquisa em bases de dados acadêmicos *Networked Digital Library of Theses and Dissertations* (NDLTD), Repositório Institucional da Universidade de Brasília, Base de Dados de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI) e Portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) no período de 2005 a 2015 de teses e dissertações sobre os temas da pesquisa: gestão da informação, informação para o posicionamento competitivo, sistemas informacionais e produção de informação estratégica, sugere a escassez de trabalhos sob a mesma ótica da presente proposta de estudo no campo da Ciência da Informação.

O que se percebe em análise preliminar é que não existe um método de produção sistemática de informações estratégicas com definição constante de indicadores de manutenção da competitividade da organização, com alimentação constante de sistemas informacionais disponíveis aos líderes da organização. O resultado geral dessa prática são as perdas de informações, a falta de visão real do mercado e os elementos encadeados a esse processo que geram a queda de competitividade da organização no mercado. O método de produção sistemática de informações estratégicas irá gerar a permanência da organização no mercado competitivo.

No âmbito da Inteligência Competitiva, o tema central, método de produção sistemática de informações para apoiar decisões estratégicas, merece incentivo com estudo de caso voltado para esse tema e tomada de decisão para a manutenção da competitividade de organizações em ambiente complexo. Percebe-se, nos elementos que justificam a realização do presente estudo, constante análise de problemas que afetam o desempenho comercial e desempenho das organizações em geral no atual ambiente volátil. O entendimento de problemas recorrentes, no âmbito das organizações, assinala falta de domínio na produção sistemática de informações para apoiar decisões estratégicas, indicando o diferencial do estudo proposto.

Os elementos que justificam o presente estudo consistem em:

a) Análise de trabalhos correlatos aos temas propostos (gestão da informação, informação para o posicionamento competitivo, sistemas informacionais e produção sistemática de informações estratégicas) demonstra a existência de problemas em decisões

estratégicas, porém não apontam para um método de produção sistemática de informações para apoiar essas decisões;

b) Tentativa de demonstração, em termos práticos, de como um ciclo de produção sistemática de informação estratégica pode alterar, de forma significativa, a cultura de uma organização voltada para a Inteligência Competitiva;

c) As buscas em bancos de dissertações e teses foram guiadas por quatro focos temáticos: Gestão da Informação, Informação para o posicionamento competitivo, Produção Sistemática de Informação Estratégica e Sistemas Informacionais. Três diretrizes guiaram as buscas nos idiomas, português e inglês: (1) elementos que impulsionam a competitividade empresarial, (2) metodologias de produção de informações e (3) informação como diferencial competitivo.

A importância da pesquisa se deve ao fato de que tecnologias de informação e comunicações estão destinadas a dar origem a uma onda de crescimento econômico, estimulando o desenvolvimento das sociedades da informação. Porém, o estudo e a prática de produção sistemática de informações para a tomada de decisão nas organizações com foco na competitividade têm raros exemplos de estudos de metodologia na sociedade acadêmica brasileira. Talvez, por esse motivo, a Inteligência Competitiva se depara com a dificuldade de compreensão de suas práticas e solidificação como atividade em empresas do ramo privado no Brasil. Na busca para realização desta pesquisa, foram encontrados alguns estudos acadêmicos de empresas brasileiras que abandonaram as práticas de Inteligência Competitiva pouco tempo depois de serem implantadas. Assim como outros estudos de adoção de estratégias empresariais que levaram organizações ao fracasso.

1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.4.1 Objetivo Geral

Verificar a existência de método de produção sistemática de informação com foco nas decisões estratégicas de orientação a mercado nos meios de comunicação impressa Jornal da Comunidade, Jornal de Brasília e Correio Braziliense.

1.4.2 Objetivo Específico

Identificar o modo de produção de informações estratégicas nos meios de comunicação impressa Jornal de Brasília, Jornal da Comunidade e Correio Braziliense;

2 REVISÃO DE LITERATURA

O objetivo da revisão de literatura consiste em reunir conceitos que sirvam de embasamento teórico no estudo de produção de informações estratégicas para tomada de decisão no departamento comercial dos meios de comunicação limitando-se à cidade de Brasília.

A pesquisa bibliográfica foi realizada nas bases BDTD e a NDLTD são específicas de teses e dissertações. A Lisa e a *Web of Science* já constam no Portal da CAPES, então os resultados identificados no Portal da BCE engloba ambas. Quanto à BRAPCI, esta é uma base específica, e bem conhecida, da área de Ciência da Informação, razão de tê-la adicionado ao referido levantamento.

Em relação aos termos para pesquisas nas bases de dados referidas, foram inicialmente usadas as seguintes combinações: "informação para o posicionamento competitivo" e "produção da informação estratégica". O resultado não foi satisfatório, pois constatou-se a necessidade de alterar os termos indexadores de busca. Após alterar os termos para o tema tomada de decisão nas organizações, foi inserida uma nova combinação: "informação" AND "tomada de decisão" o que gerou um número significativo de resultado de trabalhos com este tema. Entretanto, apesar da obtenção de um melhor número, com a análise dos resumos, foi concluído que não existiam pesquisas que apresentassem como foco de estudo a metodologia utilizada por Platt (1974).

Inicialmente, é imprescindível contextualizar o segmento pesquisado na economia do século XXI que, com o aparecimento das novas tecnologias, teóricos de todo o mundo anunciaram o aparecimento da Sociedade da Informação. Esta Sociedade, segundo Robredo (1989), caracteriza-se pelo uso simultâneo e integrado da tecnologia da informação e dos novos recursos das telecomunicações. Como afirma esse autor, para ingresso pleno na sociedade da informação é necessário ter telefone, televisão e microcomputadores.

Na virada desse século, vários desses mesmos teóricos anteciparam como aconteceriam as mudanças e os preparativos que toda empresa deveria considerar para sobreviver aos movimentos, muitas vezes, bruscos do mercado. As teorias inserem a informação no centro dos processos das organizações. Porém, a produção sistemática dessas informações, utilizando-se a metodologia de produção sistemática de informações dos meios militares, ainda constitui campo minimamente explorado.

Nesse campo, o método de produção sistemática de informações para elaboração de estratégias e tomada da melhor decisão preencheu a lacuna existente de metodologia apropriada para promover a pesquisa capaz de proporcionar a verdade ou uma grande aproximação da verdade por uma organização do meio militar ou privado na busca por informações que sustentassem decisões estratégicas. Anos antes, um analista de informação do setor de estimativas da agência de inteligência americana, Sherman Kent (1967), foi incisivo ao afirmar que devemos nos aproximar, ou mesmo atingir a verdade por meio da pesquisa orientada por um método de produção sistemática de informações. A pesquisa limitada aos itens levantados pelas necessidades informacionais de decisores da organização já havia provado ineficácia na definição da melhor estratégia. A certeza da melhor decisão consistia em algo que instigava os pesquisadores da área na descoberta da melhor forma de produção sistemática de informações estratégicas, restringindo as incertezas das coletas de campo e levando os meios decisórios aos melhores resultados nas estratégias de guerra da época.

Não foram encontrados registros de estudos semelhantes, realizados no Brasil com enfoque no método de produção de informações para amparar decisões estratégicas. A peculiaridade do estudo que se deseja realizar permite a alimentação de setores da empresa ao longo do tempo, ampliando as dimensões da coleta de informações estratégicas para além dos limites das necessidades informacionais dos decisores da organização.

2.1 Teorias que embasaram as decisões nas organizações.

A presente revisão de literatura está organizada a fim de apresentar as teorias que embasaram as decisões nas organizações nos seguintes itens:

- Inteligência como diferencial nas decisões estratégicas;
- Gestão da informação nas organizações; e
- Teorias atuais com foco no consumidor.

Para entendermos o contexto da tomada de decisão estratégica. Estratégia como perspectiva é a definição que pretendemos considerar neste estudo das teorias sobre estratégia, onde cabe também uma definição do termo tomada de decisão tendo em vista que, na sua maioria, acontece com base na vontade humana. A história descreve a decisão tomada por

líderes em momentos críticos. Já o estudo do risco e do comportamento organizacional nasce de um desejo mais prático: ajudar o administrador a obter melhores resultados.

Srour (1998) define organizações como coletividades especializadas na produção de determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos e tornam-se o terreno preferencial em que ações cooperativas se dão de forma coordenada. Nesse ambiente os gestores concebem e controlam o processo técnico, planejam e organizam atividades, definem cronogramas e comandam grupos de operadores. Diversos produtos ou serviços resultam desse processamento, dependendo do plano em que se dão as ações: produção e circulação de bens materiais e serviços econômicos; tomada de decisões e implementação de políticas; criação de mensagens cognitivas e difusão simbólica.

Ainda para Srour (1998), as relações coletivas que se estabelecem tomando-se por base os processos de produção e processos de consumo de bens e de serviços se dividem em relações estruturais (internas às organizações — dizem respeito aos processos de produção econômica, política e social) e relações de consumo (externas às organizações — são os processos de transferência de produtos e serviços aos consumidores finais). Por ser uma coletividade, qualquer organização regula interesses internos e externos, ao produzir decisões imperativas para disciplinar seus membros e para organizar suas relações com o ambiente.

Para esse autor, organizações são unidades produtivas presentes no mercado, competindo com outras organizações e seus produtos ou serviços junto a clientes de diversas classes sociais. As organizações navegam em mar tempestuoso, administrando uma complexa equação de interesses sejam esses internos ou externos a ela mesma. Se não conseguirem lograr êxito a cada desafio, preservando suas finalidades ou sua razão de existir, tendem a definhando e até mesmo a soçobrar. Considerando-se esse aspecto da vida social de uma organização, e do seu processo de sobrevivência, é necessário o delineamento de estratégias eficazes.

Segundo Porter (1986) a concorrência tornou-se um dos temas duradouros de nossa época. O planejamento estratégico tornara-se amplamente aceito como a importante tarefa de traçar os rumos da empresa no longo prazo. No início da década de sessenta, Kenneth Andrews e C. Roland Christensen haviam levantado algumas questões importantes para a formulação da estratégia criando a análise *SWOT* (pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), ameaças (*Threats*) e oportunidades (*Opportunities*). No entanto não haviam ferramentas sistemáticas e rigorosas para responder questões no que tange a avaliação do setor de atuação da empresa, a compreensão dos concorrentes e a escolha da posição competitiva.

Para o autor empresas de consultoria defendiam na época que a curva de experiência se baseava em uma única base presumida de competição e em um único tipo de estratégia. Como produzir as informações necessárias à tomada de decisão que mantivesse a empresa a frente do seu melhor competidor entrou em permanente discussão nos meios acadêmico e empresarial a partir da década de oitenta.

A base conceitual das cinco forças criada por Porter (1986) revelava importantes diferenças entre os setores, a evolução de setores e empresas, proporcionando ao mesmo tempo uma estrutura disciplinada para análise do mercado. Esse modelo transcendia setores, tecnologias ou abordagens gerenciais específicas. Com o advento da internet houve uma alteração às barreiras de entrada de concorrentes no mercado, remodelou o poder do comprador e impulsionou novos padrões de substituição, por exemplo. Na época os economistas concentravam-se principalmente nos setores; as empresas eram consideradas iguais; as diversidades estavam principalmente no porte ou em diferenças de eficiência inexplicáveis.

Em sua análise, Porter (1986) entendeu que a visão predominante nesse período era de que a estrutura do setor englobava concentração de vendedores e algumas fontes de barreira à entrada. Os gerentes não tinham liberdade para afetar os resultados competitivos. Os economistas preocupavam-se com as consequências das estruturas do setor e padrões competitivos alternativos para a sociedade e políticas públicas. A meta era empurrar para baixo os lucros excessivos. Poucos economistas haviam considerado as implicações da natureza da competição para o comportamento da empresa, ou como empurrar os lucros para cima. Além disso, esses profissionais também careciam das ferramentas para modelar a competição entre um pequeno número de empresas cujo comportamento afetava o das outras.

Porter (1986) chegou a sugerir um roteiro de coleta de dados, para análise da concorrência e do mercado, auxiliado por uma metodologia para se obter uma visão geral do setor com aplicação de entrevistas e realização de pesquisas de campo além de análise de conteúdos de fontes secundárias como periódicos de associações e bibliotecas, por exemplo. O mesmo autor não declara a obtenção de resultados e eficácia desses procedimentos de coleta de dados na elaboração de estratégias ou tomada de decisões.

Porter (1986) afirmava que na sua Teoria das Cinco Forças os gerentes tinham a liberdade para influenciar a estrutura setorial e posicionar a empresa com relação às outras. Esse argumento motivou e serviu de ponto de partida para outros esforços de levar o pensamento econômico a se basear na prática. As estratégias bem-sucedidas exigiam a opção

por uma coisa ou outra, ou poderiam ser facilmente imitadas. As empresas que ignorassem o custo na busca da diferenciação poderiam ignorar a diferenciação na busca do preço mais baixo. Finalmente, uma posição de baixo custo ou diferenciada, seja ela ampla ou focalizada, envolve melhoria constante. Uma posição estratégica é um caminho, não um ponto fixo.

Segundo a experiência com as consultorias realizadas nas organizações da época, Porter (1986) entendeu também que a manutenção da flexibilidade em termos estratégicos tornava a obtenção da vantagem competitiva quase que impossível. Pular de estratégia em estratégia impossibilitava a implementação apropriada de qualquer uma delas. A incorporação contínua de novas ideias era importante para a manutenção da eficácia operacional para manutenção da posição estratégica consistente. A perspectiva dos recursos e competências não diminui a necessidade crucial de um determinado negócio entender a estrutura do setor e a posição competitiva. A necessidade de conectar os fins (posição da empresa no mercado) e os meios competitivos (elementos que possibilitam essa posição) é essencial, na visão desse autor.

Para o autor toda empresa que compete em um mercado possui sua estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Esta estratégia pode ter se desenvolvido explicitamente, por meio de um processo de planejamento, como ter evoluído implicitamente através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa. Dispondo apenas de seus próprios meios, cada departamento funcional inevitavelmente buscará métodos ditados pela sua orientação profissional e pelos incentivos daqueles encarregados. No entanto, o mesmo autor conclui que a soma destes métodos departamentais raramente equivale à melhor estratégia.

Porter (1986) considerou em seus estudos da época, que no contexto da estratégia competitiva devem-se levar em conta quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma empresa pode realizar com sucesso: pontos fortes e fracos da companhia, ameaças e oportunidades da indústria sejam elas econômicas ou técnicas, expectativas mais amplas da Sociedade e valores pessoais dos principais implementadores. Os pontos fortes e os pontos fracos da empresa são o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, dentre outros aspectos. Os valores pessoais de uma organização são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida.

Esse autor, com base no modelo que vigorava para condução das estratégias até aquela época, analisou que os pontos fortes e pontos fracos combinados com os valores determinam os limites internos à empresa da estratégia competitiva que ela pode adotar com pleno êxito. Os limites internos são determinados pela empresa e por meio do meio ambiente mais amplo. As ameaças e oportunidades da empresa definem o meio competitivo, com seus riscos consequentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a empresa, de fatores como a política governamental, os interesses sociais, e muitos outros. Esses dados devem ser considerados antes de uma empresa desenvolver o conjunto realista e exequível de metas e políticas.

A produção sistemática de informações constitui atividade essencialmente humana, o que pressupõe constante aperfeiçoamento de competências e habilidades. Por exemplo: utilizando-se a matriz de Kenneth Andrews (Análise *SWOT*) e as cinco forças criadas por Michael Porter, podemos considerar que o mapeamento da realidade na qual está inserida a organização para monitoramento dos elementos identificados de ameaças ou oportunidades; a identificação de pontos fortes e fracos; a movimentação de concorrentes ou novos entrantes no mercado; o acompanhamento, em tempo real, da evolução dos fatos ligados aos elementos do mapa de indicadores, previamente construído e monitorados. Assim como sugerem os especialistas, a tomada de decisão em todos os níveis da organização, no momento oportuno, promoverá a escolha da melhor estratégia e consequente decisão.

Porter (1986) ressalta que nenhuma questão é suficiente por si só para orientar a escolha da estratégia competitiva. Em qualquer segmento, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas dentro de duas perspectivas: a entrada de novos concorrentes no mercado, a ameaça de produtos substitutos ao da empresa que observa o mercado, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores com a empresa e a rivalidade entre os concorrentes existentes no mercado. A intensidade da interação entre essas cinco forças competitivas determinará a habilidade da empresa de um segmento em obter taxas de retorno sobre investimentos superiores ao custo de capital. A posição de uma empresa dentro de seu setor determina se sua rentabilidade está acima ou abaixo da média do segmento.

Na teoria de Porter (1986), os gerentes tinham a liberdade para influenciar a estrutura setorial e posicionar a empresa com relação às outras. Motivou e serviu de ponto de partida para outros esforços de levar o pensamento econômico a se basear na prática. As estratégias bem-sucedidas exigiam a opção por uma coisa ou outra, ou poderiam ser facilmente imitadas.

A empresa pode ignorar o custo na busca da diferenciação ou a diferenciação na busca do preço mais baixo. Estas não deveriam negligenciar melhorias em uma dimensão que não envolvesse o sacrifício na outra.

Na Sociedade da Informação e com base na extrema necessidade de busca de informações tanto sobre o ambiente interno como externo, o modelo de Porter (1986) prioriza a análise da competitividade (ambiente externo) para a elaboração de estratégias competitivas, levando-se em consideração também o ambiente interno. A escolha da estratégia competitiva se baseia em duas questões centrais: atividade do segmento em termos de rentabilidade em longo prazo e os fatores que determinam essa atratividade, determinantes da posição competitiva no segmento.

Segundo Mcgee e Prusak (1994) se o estilo de tomada de decisão é importante no desenvolvimento de estratégias organizacionais nos dias atuais, a informação e a tecnologia podem ser utilizadas diretamente para criar alternativas diferenciadas de estratégias, considerando que a empresa possua três aspectos vitais: posicionamento, competências organizacionais e administração. Cada um desses elementos é apoiado por uma base em contínua evolução tanto de pesquisas quanto de experiências práticas das organizações.

Para Fleury e Fleury (2001), o termo ‘cultura organizacional’ pode ser entendido como: conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna que funcionou o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. A cultura organizacional pode direcionar a organização por caminhos que diferem da melhor estratégia.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que o processo de gestão estratégica da informação é composto por quatro passos que se assemelham a cultura organizacional ou produto desta:

Passo 1: determinação das exigências

- Identificar como os gerentes percebem os ambientes informacionais e como compreendem que tipo de informações um administrador realmente precisa para o seu dia a dia. Implica entender o mundo dos negócios sob a perspectiva política, psicológica, cultural, estratégica e ferramental além de avaliação individual e organizacional.

Passo 2: obtenção

- Obter informações consiste em uma atividade que deve incorporar um sistema de aquisição contínua que, de forma geral, tem as seguintes atividades: exploração de informações - classificação, formatação e estruturação das informações.

Passo 3: distribuição

- São as formas de comunicação e divulgação utilizadas.

Passo 4: uso da Informação

- É a utilização da informação disponibilizada. Está ligado à maneira como se procura, absorve e interpreta a informação antes de tomar uma decisão.

Bateman *et al* (1998) afirmam que a maioria das decisões administrativas carecem de estrutura e ensejam riscos, incerteza e conflito. Os riscos são altos, as dúvidas persistem e, com frequência, não há um modo racional para se chegar às respostas certas. Para o autor, a ausência de estrutura é o estado usual das questões na tomada de decisões administrativas. Algumas decisões são rotineiras e bem definidas, na maioria delas não existe um procedimento automático a seguir. Por outro lado, os problemas são singulares e desestruturados, deixando o tomador de decisões incerto quanto ao procedimento correto. O autor complementa essa realidade afirmando que quando se tem as informações necessárias e se podem prever com precisão as consequências das ações estão se operando em condição de certeza. Mas certeza perfeita é algo raro. Para decisões administrativas importantes e não programadas, a incerteza é regra, na visão desse autor.

Pouco tempo depois, Mintzberg *et al* (2000) afirmaram que a maioria das pesquisas sobre tomada de decisão partia inicialmente da ação, renegando a decisão em si. Na prática observa-se a racionalidade humana e o acesso a informações limitado. Percepções, valores pessoais, história de vida, dentre outros fatores podem influenciar a tomada de decisão segundo a teoria clássica. Esse autor afirma ainda que o planejamento quando nasce já está desatualizado e pode nos levar ao caos.

Mintzberg *et al* (2000) consideram ainda dez tipos de escolas de estratégia que olham para o mesmo processo. A que queremos abordar para este estudo considera a linha de pensamento em que estratégia enquanto padrão (escola cognitiva) situa-se no processo do curso de ação que pressupõe resultados positivos com uma metodologia de análise ou pesquisa de microatividades, estabelecidos ou rotinizados, fazendo emergir de forma natural.

Ao contrário, para Ackoff (1966 *apud* Medeiros, 2013), o planejamento estratégico - se estende ao longo do tempo - diz respeito à empresa completa. A preparação desse planejamento exige conhecimento prévio dos ambientes interno e externo (fatores políticos, econômicos, sociais, ambientais, legais, clientes e concorrentes). O planejamento tático - possui médio prazo - refere-se a diferentes áreas da empresa. O planejamento operacional - tem a duração de execução da ação - orienta a execução do plano tático. Os planejamentos terão a finalidade de atingir os objetivos estratégicos (alcançar no longo prazo) e objetivos táticos (cobrem cada gerência e possuem médio prazo). Nesse sentido entende-se uma convergência de conceitos para o termo estratégia, contemplando a inclusão de fatores como: planos, metas, o futuro, ser explícita ou não.

Segundo Bazerman (2004), a tomada de decisão é ação humana e comportamental que envolve a seleção, consciente ou inconsciente, de determinadas informações e ações entre aquelas possíveis para o decisor e para as pessoas sobre as quais ele exerça influência ou autoridade.

Anos depois, Mintzberg (2007) afirmou que não há definição única do termo estratégia. Vários autores e dirigentes utilizam o termo de formas diferentes: alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem distinção entre esses dois fatores. O mesmo autor admitiu que a estratégia também pode ser um plano composto de algum tipo de curso de ação ou de diretrizes para lidar com uma situação. Rotular estratégias como planos ou padrões, também nos leva a questionar: estratégias sobre o quê? Como a palavra foi colocada em uso pelos militares, a palavra estratégia, refere-se a coisas importantes, táticas para os detalhes. A estratégia como perspectiva é compartilhada pelos membros de uma organização, por suas intenções e/ou suas ações praticadas em bases coletivas e consistentes.

Sobre metodologia de estudo ou pesquisa seja sobre identificação de atividades estratégicas (escopo ou unidade de análise), Rhoden (2010) considera que existe limitação, faltando credibilidade em torno da precisão do método adotado pelo pesquisador na captura dos processos e atividades estratégicas fundamentais. A autora relaciona vários meios de análise dentre eles análise de dados secundários e entrevistas semiestruturadas, estudo de caso longitudinal retrospectivo múltiplo com análise de documentos, observação e entrevistas ao longo do tempo, coleta de dados qualitativos históricos com observação não participante. A autora conclui que apesar do método etnográfico e o de observação ser atrativo para o estudo

da estratégia enquanto práticas são necessários métodos mais flexíveis e com maior amplitude de investigação.

Rhoden (2010) contempla em sua análise o mundo complexo de interações, relações e conflitos em que as atividades organizacionais estão sujeitas a constantes mudanças de definição e redefinição em razão da eclosão de interesses divergentes, competição profissional, rotatividade de profissionais e incertezas na ordem social com a presença de entendimentos implícitos que foram construídos por meio de experiências compartilhadas dentro e fora da organização. Dentro desse contexto, a autora afirma que pesquisadores de várias disciplinas no estudo das organizações consideram a estratégia enquanto prática, uma barreira em relação à previsibilidade das ações, pois estas implicam em uma tomada de decisão. A experiência dá forma ao saber e ao fazer, moldando assim a experiência subsequente, na qual os atores são autodidatas, num processo de interpretação do mundo que pode ser objetivo ou subjetivo, mas por meio da cognição. E conclui que não há como, por meio da ciência, interpretar esse processo.

Buchanan *et al* (2006) nos contam que Chester Barnard, autor do livro *As Funções do Executivo*, inseriu a expressão tomada de decisão no mundo dos negócios. Isso gerou uma firmeza no agir, um desejo de conclusão, o que seria o início da ação e fim das deliberações. Barnard, James March, Herbert Simon e Henry Mintzberg lançaram as bases do estudo multidisciplinar da tomada de decisão na administração. Enquanto o estudo do risco e do comportamento organizacional está relacionado na prática, em ajudar o administrador a obter melhores resultados. Uma decisão não garante bom resultado. Por outro lado, a decisão ideal está limitada pelo contexto e por fatores psicológicos. Segundo Herbert Simon circunstâncias complexas, tempo restrito e poder mental produzem um estado de racionalidade limitada. Embora Herbert Simon tenha sugerido que o homem tomaria decisões economicamente racionais com informações suficientes, Daniel Kahneman e Amos Tversky identificaram fatores capazes de levar um ser humano a tomar decisões contrárias ao seu interesse econômico mesmo ciente disso. Diante das imperfeições do processo decisório a teoria buscou um jeito de atingir resultados aceitáveis. O risco constitui parte indissolúvel de qualquer decisão no âmbito das organizações.

Quanto mais se conhece os elementos que interferem na decisão mais se permite aumentar o grau de informação confiável como veremos ao longo da presente revisão de literatura. Quando adequadamente implementada como um processo, uma maneira de pensar e não simplesmente como uma atividade de coleta de dados a Inteligência Competitiva ajuda

executivos a administrarem os riscos, aumentando a possibilidade de tomadas de decisão estratégicas corretas na primeira tentativa.

Kahaner (1996 *apud* Miller 2002) considera que a inteligência é um imperativo devido a fatores como a velocidade dos processos de negócios, a sobrecarga de informações, o crescimento global do processo competitivo com o surgimento de novos participantes, a concorrência cada vez mais agressiva e as rápidas mudanças tecnológicas.

Para Miller (2002) as organizações que praticam Inteligência Competitiva criam um potencial para a adoção de decisões cada vez melhores. Além da reunião de informações os analistas tratam de filtrá-las e interpretá-las para os integrantes traduzindo o que acontece fora dos limites da organização. Preveem e descobrem fatos que não são imediatamente óbvios mostrando por que determinados fatos em desenvolvimento fora do âmbito da organização são importantes, passando a convencer a administração a tomar decisões levando em conta fatores diferentes dos de sempre.

2.2 Inteligência como diferencial nas decisões estratégicas.

Anos anteriores às discussões teóricas sobre tomada de decisão estratégica, a percepção de Platt (1974) o conduziu para um entendimento sobre a produção de informações de forma sistemática voltada para decisões estratégicas. Essas decisões exigiam planejamento específico, método científico e tecnologia com perfeita armazenagem para a recuperação daquele formato por alguém a qualquer tempo em que fosse necessário. Posteriormente, esse produto da inteligência era disseminado para gestores específicos que precisavam tomar decisões com a mesma celeridade dos movimentos de seus concorrentes ou da própria organização no mercado de grandes incertezas.

Segundo Platt (1974), informação estratégica é o conhecimento referente às possibilidades, vulnerabilidades e linhas de ações prováveis da organização e de seu meio externo visando o desenvolvimento de planejamento estratégico amplo, e antecipativo em direção à periferia dos interesses da organização no mercado.

No processo de produção de informações proposto por Platt (1974), cada estágio - planejamento, seleção, avaliação, interpretação, integração, conclusões e apresentação - exige não só conhecimento, mas também bom senso. Para o autor, na coleta de informações:

[...] temos uma massa de dados para exame. Alguns são válidos, outros nada têm a ver com o caso, outros se relacionam remotamente com o assunto. Alguns são verdadeiros, outros falsos, e outros parcialmente verdadeiros. Em cada caso, os dados devem ser (1) selecionados, (2) avaliados, (3) interpretados e (4) integrados, isto é, formula-se uma hipótese ou uma explicação que permita compor um quadro coerente da situação, mostrando a relação entre as partes, (5) tirar conclusões e verificá-las, (6) o quadro final e as conclusões devem ser apresentados clara e corretamente, com a devida ênfase e com indicações ao leitor do grau de confiança das diversas partes do relatório.

Para o autor, produção de informações é o processo pelo qual a massa de dados e informes é transformada numa informação conclusiva, para definição de ação. Inclui, portanto, todas as atividades ligadas ao planejamento, supervisão, revisão e coordenação da produção de informações. Nesse campo é necessária a visão de vários ângulos do mesmo objeto. Compreensão, julgamento e perspectiva da realidade observada são essenciais para a produção sistemática de informações bem-sucedida.

Platt (1974) considera verdade a forma transparente que se apresenta uma situação. Para esse autor, seleção, destaque adequado e real compreensão do assunto são imprescindíveis para que se diga a verdade. A informação oportuna está intimamente ligada à sua utilidade. O tempo deprecia rapidamente uma informação ou o seu valor para o tomador de decisões. Informações oportunas e verdadeiras podem não atingir sua finalidade por não serem lidas, entendidas ou acreditadas. E conclui que a boa lista de verificação para o planejamento das informações, visando atingir seu real significado e levá-las em sua melhor forma ao destinatário é: a Verdade, Oportuna e Bem Apresentada.

Nesse cenário a importância da cultura organizacional voltada para a Inteligência obriga-nos considerar a definição de Kent (1967) que afirma ser a inteligência um tipo de conhecimento, um tipo de organização e uma atividade. Segundo Platt (1974) inteligência constitui termo específico e significativo, derivado da informação, informe, fato ou dado que foi selecionado, avaliado, interpretado e, finalmente expresso de forma tal que evidencie sua importância para solução de determinado problema e, portanto, não limitado ao ambiente organizacional o que preconizava para esses autores a produção de estratégias limitadas com possibilidade de fracasso na ação.

Como vimos no item anterior autores consagrados no meio acadêmico consideravam a coleta interna de necessidades informacionais e a experiência prática de seus executivos o

ponto alto para o planejamento de estratégias. Na maioria das vezes o foco na ação desprezava uma visão mais ampla considerando todos os elementos do cenário de atuação da empresa.

O termo Inteligência Competitiva (IC) e sua relação com a Inteligência de Estado pode ser mais bem entendida na definição de Shaker e Gembicki (1999) ao destacarem que o mesmo processo utilizado pela atividade de Inteligência de Estado pode gerar grandes benefícios para os negócios e significados para a atividade:

- I. Analítica;
- II. Voltada para o futuro;
- III. Sistemática e pertencente ao processo de negócio; e
- IV. Ética e legal de reunião de dados.

Rodrigues e Riccardi (2007) usam igualmente a lógica do processo clássico de Inteligência Competitiva (IC) proposta inicialmente, por Herring. Nesse modelo, a IC é direcionada e planejada pelas necessidades de informação da organização. As demandas assim definidas alimentam o plano de prospecção. De forma planejada, as informações são coletadas em três fontes principais: as bases cognitivas públicas, as privadas e a base de especialistas. Tais informações são então analisadas e selecionadas, gerando produto informacional no Sistema de Inteligência Competitiva. Esse produto é disseminado junto às estruturas solicitantes da organização como, por exemplo: administrativa, especialista e técnica.

Os cinco estágios dos processos de Inteligência Competitiva, descritos por Herring (1999) no final do século vinte, eram compostos por Planejamento e Direção. As necessidades básicas da organização vão orientar o plano e a execução das atividades de coleta de informação. No segundo, as informações são coletadas, criando a base de informações para atender as necessidades. No terceiro, as informações são analisadas e processadas, gerando-se os produtos de Inteligência Competitiva. No quarto, as informações são disseminadas para os usuários. E, no quinto, realiza-se o monitoramento das atividades de Inteligência Competitiva e de seus resultados na organização.

Segundo Miller (2002) o processo de inteligência gera recomendações fundamentadas com relação a acontecimentos futuros para os responsáveis pelas decisões, proporcionando

oportunidades únicas relativas a decisões futuras que dão margem a vantagens sobre os concorrentes.

Para esse autor, a introdução do processo de inteligência pode ser a maneira de mudar a abordagem da visão estreita. Habilitar e incentivar os trabalhadores a apresentarem sugestões e ideias a respeito de mudanças no mercado, identificação de oportunidades e riscos potenciais pode ajudar a transformar burocracias acomodadas em organizações inteligentes. Novamente o foco voltado para as pessoas e seu convívio em grupo, desenvolvendo análises para decisões e interferindo no curso das ações. Esse autor considera que a cultura numa organização, sustentada pela Inteligência Competitiva é construída de forma paulatina, uma demonstração de que essa cultura é possível de ser implantada. Primeiramente, com o aprimoramento das qualificações relativas ao trato das informações, posteriormente com a formação de redes de contatos pessoais e finalmente com a formalização dos mecanismos tecnológicos, por exemplo, que permitem o fluxo adequado dessas informações.

Ainda para esse autor o processo de inteligência precisa estar relacionado aos tomadores de decisões, que avaliam o processo e seus produtos ou serviços. A maneira de agir, as estruturas e as atitudes precisam mudar, para que o valor desse processo venha a ser maximizado. O escopo do processo de inteligência é muito amplo e pode ser aplicado a vários tópicos dentro de uma empresa sustentando decisões fundamentais em inúmeros departamentos de uma mesma empresa: estratégia corporativa, eficiência operacional, posição competitiva no respectivo setor e planejamento de novos produtos ou serviços.

Miller (2002) considera o modelo de quatro pilares criado por Robert E. Quinn para explicar o equilíbrio de duas culturas dentro das organizações com modelos implantados de Inteligência Competitiva:

1. Cultura Empresarial: voltada para a expansão e adaptação – contém valores que sustentam o crescimento, aquisição de recursos e apoio externo;
2. Cultura do Controle: voltada para a consolidação e a continuidade – contém valores que sustentam a estabilidade, o controle, o cumprimento de regras e resultados previsíveis de desempenho;
3. Cultura de Grupo: voltada para o comprometimento humano – contém valores que sustentam a coesão, moral, recursos humanos, crescimento dos funcionários e treinamento; e,

4. Cultura Racional: voltada para a maximização dos resultados – mostra valores que sustentam o planejamento, estabelecimento de metas, produtividade e eficiência.

Segundo Platt (1974) faz-se necessário o perfeito entrosamento do papel de cada um no contexto de atuação, estabelecendo um ponto de equilíbrio no qual a percepção individual no papel que lhe é designado venha gerar excelente desempenho tanto quanto o papel de toda equipe no cumprimento do objetivo que precisa ser atingido com o trabalho a ser realizado.

Conforme Miller (2002), existem cinco tipos de profissionais no âmbito de conceitos sobre inteligência como atividade: o primeiro deles, os “construtores” de dados, são aqueles responsáveis pelos processos de coleta, organização e disponibilização de imensos conjuntos de informações textuais ou gráficas de fontes internas e externas. O segundo tipo de profissional são os “construtores” de sistema responsável pelo fornecimento de tecnologias e serviços necessários para acessar, distribuir produtos e/ou serviços de inteligência em toda a empresa em segurança. O terceiro tem a função de proteger as estruturas e sistemas de dados contra acesso e utilização inadequados por pessoas não autorizadas, dentro e fora da empresa. O quarto profissional é aquele que ajuda a desenvolver e a expandir os processos de inteligência competitiva é da área jurídica que assegura a utilização dos métodos adequados para o exercício da inteligência. Por fim, os “construtores” do conhecimento, tanto da academia quanto da comunidade empresarial, são os profissionais que pesquisam novos limites e modelos para a gestão cada vez mais eficaz da função de inteligência na organização.

Fuld (2007) complementa a construção desse cenário, afirmando que a linguagem secreta da Inteligência Competitiva está baseada em dois alicerces. O primeiro consiste na habilidade de encontrar a correta informação a respeito da competitividade. O segundo, e mais crítico, refere-se à habilidade de enxergar as disfunções antigas de mercado e imparcialidade para interpretar os eventos. Inteligência Competitiva significa ver por completo, e à frente do mais rápido concorrente. Nessa perspectiva, o mesmo autor enumera cinco realidades úteis para o perfeito entendimento por qualquer executivo:

- i) Inteligência na forma de arte – enxergar efetivamente o todo além dos concorrentes;
- ii) A mente encoberta – identidade de grupo sufoca a boa inteligência;
- iii) Com o contexto correto você desenvolverá uma visão de raios-X – contextos permitem que você enxergue corretamente;

- iv) A Internet tem sua própria linguagem - a internet é a poderosa esperança da inteligência, mas em seu interior há uma opressiva confusão;
- v) A função dos modelos de inteligência é ensinar a arte da inteligência – as inteligências individuais sabem qual é a informação mais útil e qual pode ser utilizada. Eles sabem como construir redes de inteligência.

Na linha da Inteligência Competitiva possível nas organizações da atualidade, Medeiros (2013) considera objetivos táticos, como aqueles relacionados às gerências de: vendas, *marketing*, comunicação social, produtos, recursos humanos, finanças, tecnologia da informação etc. Os objetivos a serem atingidos são de: mais lucro, expansão no mercado, capacitação de funcionários, fidelização de clientes, atingimento de metas, maior qualidade, responsabilidade social e ambiental e projetos de inovação.

No que se refere ao aumento das receitas ou do lucro, Vavra (1992) avalia que, em face do atual ambiente competitivo, o que é consideravelmente mais difícil em tal dinâmica de mercado é manter os clientes comprando regularmente marca ou serviço. Em consequência dos custos decorrentes de conquistar novos clientes e desenvolver novos produtos, a única maneira de lucrar em tal situação é aumentar o tempo de vida dos clientes atuais. Portanto, a retenção de clientes é muito mais importante que a atração de novos clientes. É possível que haja certo exagero nessa avaliação, se tomada isoladamente, dado que ela não se aplica a toda e qualquer situação: quando a empresa deseja crescer, expandir seus negócios ela, necessariamente, deve aumentar sua base de clientes, pois há um limite de incremento de vendas para a base já existente.

O que se pretende ressaltar, neste estudo, é a pessoa no centro da utilização de metodologia e técnicas para a produção sistemática de informações com o objetivo de gerar inteligência, pertinentes ao ambiente organizacional de qualquer segmento, com adequado formato ou armazenamento para recuperação da informação dentro da necessidade de pessoas ou departamentos com objetivo de tomada de decisão estratégica célere característica da atual conjuntura mundial.

2.3 Gestão da informação nas organizações.

Como sugerem Taylor (1962 *apud* Albuquerque, 2012) e Saracevic (1998 *apud* Albuquerque, 2012) os estudos de casos farão a revelação do dia a dia do local de trabalho dos analistas de informação, dos artifícios, dos mecanismos formais e informais utilizados

para representar as necessidades de informação dos gestores e quais relações dessa representação com os sinais que caracterizam a intempestividade e a imprecisão da informação gerencial. Sobre a relação de como representar as necessidades de informação das pessoas, os autores afirmam o surgimento de linhas de pesquisa que exploram o processo de formular perguntas. As linhas de pesquisa desses autores constituem a base para o aprofundamento dos estudos dessa representação: os níveis que orientam a formação das perguntas pelas pessoas, bem como o modelo de busca e recuperação da informação. Concluem ainda que essas linhas de pesquisa não avançaram no sentido de definir modelos morfológicos para as perguntas que possam representar as necessidades de informação gerencial.

O aprofundamento dos estudos sobre as pessoas como implementadoras de ações, análises dentre outros aspectos nas organizações, como o fazer humano, nos leva a entender as competências como afirmam Fleury e Fleury (2001) que consideram a necessidade de reflexão da pessoa sobre o seu próprio trabalho como uma reflexão constante sobre a maneira de trabalhar e os conhecimentos que mobiliza. É um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social da pessoa.

Dessa forma os autores aproximam a definição de competência de três dimensões: saber (conhecimentos), saber fazer (habilidades) e saber ser (atitudes). Ser competente seria então a consequência da utilização dos atributos individuais do profissional, compatíveis com a função que este desempenha. Os autores propõem algumas definições de verbos no âmbito organizacional conforme Quadro 1 abaixo:

Saber agir	Saber o quê e por que faz; Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia, mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações e conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver.
Saber se engajar e se	Saber empreender, assumir riscos, comprometer-se.

comprometer	
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências das suas ações, sendo por isso reconhecido.
Ter Visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Quadro 1 – Definições de verbos no âmbito organizacional

Fonte: Fleury (2001) – adaptação da autora.

Considerando o volume exponencial de informação que circula nas empresas e o potencial de conhecimento a ser descoberto com base em textos, modelos e ferramentas foram sendo desenvolvidas para facilitar o acesso humano.

Segundo Baptista (2015) com a evolução das tecnologias o texto passou a ser objeto de processamento. A Gestão de Informação (GI) sob a perspectiva da Biblioteconomia e Ciência da Informação constitui mercado emergente para profissionais da informação e envolve: dados, Inteligência Organizacional, Inteligência Competitiva, Recursos de Informação externos dos tipos, tecnologias associadas para tratamento dessas diferentes fontes.

O Quadro 2 apresenta resumo de autores e respectivas teorias de GI:

Autor	Teoria
White (1985) - organização como foco e GI como alavanca de performance.	Produção, controle, armazenamento, recuperação e disseminação da informação de fontes internas e externas com objetivo de melhorar a performance organizacional. Identificação e avaliação de fontes internas e externas. Uso da tecnologia com métodos de entrada armazenamento, recuperação e distribuição local e remotamente da informação. Gestão envolvendo planejamento estratégico, gestão de recursos humanos, comunicação interpessoal, contabilidade, orçamento e marketing.
Vickers (1985) - informação como recurso tal qual matéria-prima, recursos humanos, etc.	Informação como recurso organizacional, deve existir um gestor da informação, responsabilidade pelo planejamento e organização. Mapeamento sistemático e monitoramento dos fluxos informacionais.

<p>Taylor e Farrel (1995) - usuários como foco com relação ao significado da informação e sua recuperação.</p>	<p>Apontam três categorias que emergem da literatura: <i>Categoria Existencial</i> (Definições estão voltadas para as origens e elementos da Gestão da Informação), <i>Categoria operacional</i> (Definições que envolvem recursos de informação para alcance de objetivos estratégicos da organização) e <i>Categoria híbrida</i> (Definições que destacam a resposta organizacional aos desenvolvimentos em tecnologias da informação). O significado da informação para os usuários da informação e questões relacionadas com a recuperação.</p>
<p>Fairer-Wessels (1997) - tecnologia para gerenciar recursos informacionais.</p>	<p>Planejamento, organização, direção e controle da informação dentro da organização. Uso de tecnologia para gerenciar recursos de informação internos e externos para a melhoria da tomada de decisão, resolução de problemas nos níveis pessoal, operacional, organizacional e estratégico.</p>
<p>Wilson (2002) - no contexto do desempenho organizacional por meio da administração.</p>	<p>Uso ambíguo de GI > aplicação dos princípios da administração: aquisição, organização, controle, disseminação e uso da informação relevante para operação efetiva das organizações de todos os tipos. Refere-se aos tipos de informação com valor agregado. Inclui recursos originados da produção de dados (registros e arquivos) que vem da gestão de pessoal, pesquisa de mercado, inteligência competitiva e diversas fontes. GI preocupa-se com valor, qualidade, posse, uso, segurança da informação.</p>
<p>Jaeger et al. (2005) - sistema de tratamento de informação nas áreas técnicas, operacionais e sociais.</p>	<p>Funções técnicas, operacionais e sociais de sistema de tratamento de informação que influencia a: criação, organização, armazenamento e disposição; acesso a informação, comportamento dos usuários e políticas nos ambientes dessas informações. Planejamento, organização, direção e controle dos processos informacionais.</p>

Rowley (1998) - gestão do processo informacional e gestão de recursos de dados com utilização da tecnologia em toda organização.	Aumentar a capacidade organizacional para lidar com a demanda informacional nos seus ambientes interno e externo em condições dinâmicas e estáveis. Uso da tecnologia como via de contato e fluxo da informação de toda organização.
--	--

Quadro 2 – Autores e teorias

Fonte: Leite (2011) – adaptação da autora.

Nas organizações baseadas no conhecimento, todos devem ter responsabilidade pela informação e pelo seu fluxo que relaciona quem produz e quem consome a informação. Durante anos, as abordagens cognitivas de vários autores tentaram explicar como ocorre a mudança de um estado de conhecimento sob o efeito da informação e concluíram que a plenitude da capacidade cognitiva se desenvolve com interações entre pessoas da comunidade.

Kogut e Zander (1992) defendem que o conhecimento constitui o mais importante recurso estratégico e a habilidade de adquirir, integrar, armazenar, compartilhar e aplicá-lo é a capacidade mais importante para construir e sustentar a vantagem competitiva, visão também compartilhada por Nonaka e Takeuchi (1997).

Conforme Vitorino e Piantola (2011), se a informação comporta diversos níveis de complexidade, contendo as mais variadas implicações, conseqüentemente, a competência para lidar com essa demanda multifacetada é capaz de abarcar uma miríade de *nuances*, sejam de caráter objetivo, subjetivo, individual ou coletivo. Assim, como afirmam as autoras, técnica, estética, ética e política constituem as bases sobre as quais assentam tanto a informação transmitida e recebida, quanto à competência necessária para processá-la e utilizá-la de modo a agir significativamente na construção da realidade.

Esse fluxo de conhecimento auxiliará os níveis da organização a planejar futuras ações como afirma Choo (2006). O autor ressalta que, no meio profissional, as necessidades cognitivas e as reações emocionais das pessoas podem induzir ou restringir comportamentos associados à necessidade, busca e uso da informação. A identificação das fontes pode ser prejudicada pelo desconhecimento do meio ambiente, pelo fluxo de informação dentro da organização e pelo grau de importância que a organização atribui à informação de qualidade. A busca da informação depende do tempo disponível para realizá-la, porém, a coleta da

informação bem planejada, seja em fontes fechadas ou abertas, humanas ou tecnológicas, depende da capacidade de negociar acordos de acesso a essas fontes. Para o autor, a Gestão da Informação busca explorar os recursos de informação para que a organização seja capaz de se adaptar às mudanças no ambiente interno e externo.

Mcgee e Prusak (1994) criaram um mapa abrangente dos dados organizacionais para então embasar a construção de sistemas segundo o modelo abaixo:

I. Identificar necessidades e requisitos de informação: com o planejamento do que deve ser realizado, devem ser obtidas fontes de informações relevantes para a instituição;

II. Classificar, armazenar, tratar e apresentar informação: momento em que as informações devem ser organizadas e então exibidas na instituição;

III. Desenvolver produtos e serviços de informação: escolha dos recursos para facilitar a localização e o acesso às informações. Usuários e demais interessados no êxito da Arquitetura da Informação, como profissionais e especialistas da instituição, podem colaborar com o desenvolvimento dos produtos;

IV. Distribuir e disseminar a informação: processo que identifica as necessidades dos usuários para supri-las antes mesmo de serem manifestadas por meio de atualizações e de serviços complementares como o uso de mecanismos de busca, por exemplo.

A busca de informação, seja ela informal ou formal, envolve pesquisas e converge para um conjunto de princípios comuns segundo Choo: “planejar e gerenciar a monitoração como atividade estratégica e executar a monitoração como sistema formal que é planejado, contínuo e coordenado; projetar o sistema de monitoração, como atividade planejada e formal; gerenciar a informação compartilhada por grupos e pessoas que questionam; criar interpretações focando na necessidade de informação da organização”. (1998 *apud* Moresi, 2000).

A estratégia traçada para a organização estar à frente de seu melhor concorrente no mercado precisa ser integrada internamente, e de forma uníssona, seus colaboradores e toda estrutura precisam estar alinhados com essa premissa. Pressupõe-se que a informação deverá circular por vias humanas ou tecnológicas que criem cultura organizacional para vencer desafios, implantar melhorias, manter o alto desempenho e finalmente fazer a empresa conquistar, a cada dia, liderança em suas ações no mercado.

Entende-se, pela exposição de teorias existentes, que o centro dos processos decisórios, independente das linhas teóricas expostas até este ponto, têm dois elementos básicos: informação e seres humanos. Pode ser minimalista, porém, em sentido prático a informação acessível por meio tecnológico e interpretada com a finalidade de um contexto compõe o mundo em que se desenrolam os cenários da vida humana nas organizações. Os elementos analisados no estudo pretendido são as organizações dentro de seus contextos social e econômico assim como suas formas de competir no ambiente com outras organizações, seja com inovação ou diferenciação de produtos ou serviços, estas por sua vez compostas de pessoas que podem ser clientes dessas organizações competidoras.

No próximo item, abordagens teóricas com mais de duas décadas observam e teorizam a respeito de clientes que, na essência da manutenção das organizações estudadas, representam as peças fundamentais de fonte de recursos financeiros.

2.4 Teorias atuais com foco no consumidor.

As tecnologias são importantes assim como todas as teorias de escolha de estratégias e formas de gestão da informação em organizações que dependem de clientes anunciantes fidelizados e compradores dos periódicos, também fidelizados, nas organizações desse estudo de caso.

No estudo de Swift (2001), sobre a obtenção de participação no mercado, é necessário forte fluxo de serviços, canais novos e inovadores de distribuição, porém, esse cenário pode ser custoso de executar. Os métodos complexos de segmentação de *marketing* (dados demográficos, psicográficos e agrupamentos comportamentais), além de dados básicos do cliente (nome, endereço, idade e sexo), não são suficientes no ambiente competitivo da atualidade. Os dados de transação e as informações de interação são obrigatórios. Segundo o autor, deve ser fomentada cultura que capture continuamente informações específicas ou de significado mais amplo de clientes, que aumente o seu banco de dados de informações desses clientes para amparar decisões da organização.

Estudos apontam para a responsabilidade social do *marketing* junto às organizações para que incorporem um comportamento ético em longo prazo como forma de manter o apoio de seus leais consumidores. As mesmas pesquisas citadas por Schiffman *et al* (2012) revelam uma série de fatores que podem influenciar o consumidor independente dos benefícios ou

satisfações na compra: família, amigos, anunciantes e modelos, disposição do momento, pela situação e pela emoção.

Essas pesquisas então passaram a investigar o processo de tomada de decisão desses consumidores e chegaram à conclusão de que é composto de três estágios interligados: de entrada (reconhecimento da necessidade), de processamento (tomada de decisão) e de saída (comportamento e avaliação da compra). Os consumidores muitas vezes observam como outros se comportam em resposta a certas situações, os resultados subsequentes que ocorrem e imitam o comportamento positivo quando se veem em situações semelhantes. Este comportamento é comum quando se tratam de aparências, realizações, habilidades e até mesmo classe social.

Independente das pesquisas sobre comportamento do consumidor, deve se considerar na sociedade atual um consumidor diferente, ou seja, um consumidor interligado na rede, como afirma Gabriel (2010). Em apenas quinze anos vimos a Internet se tornar a principal plataforma planetária e a infraestrutura responsável pelo novo tecido da humanidade globalizada. Segundo a autora, a Internet somada às tecnologias a ela relacionadas, deu corpo e alma ao mundo totalmente conectado e interligado, rumo à conexão em tempo real e inteligência coletiva via *web* semântica. Esse ambiente vem mudando de forma sensível a cultura: como as pessoas compram, se divertem, se comunicam, trabalham, interagem com o mundo etc. O poder do consumidor adquire papel central no *marketing* atual e, segundo especialistas, esse poder foi alavancado pela tecnologia digital.

A autora afirma que a tendência da tecnologia das telas: representadas pelo computador, *smartphones* etc., a computação em nuvem como plataforma-base dos sistemas de acesso e as interfaces de multitoque como o *iPhone*, por exemplo, fazem parte do universo do consumidor e empresas na atualidade. Com o barateamento da banda larga de Internet, a participação do usuário na rede permite que o consumidor atue, escolha, opine, crie, influencie e consuma de acordo com sua vontade.

Gabriel (2010) define ainda que a importante mudança do “estar conectado” para o “ser conectado” é o que vive agora o consumidor em simbiose com a rede. Enquanto no *marketing* tradicional as ações de promoção e relacionamento acontecem no sentido da empresa para o consumidor, da marca para o consumidor, hoje é o consumidor que busca a empresa ou a marca - como, onde e quando desejar.

No *marketing* de massa é a generalidade que caracteriza as ações, mas na era digital em que vivemos é a especificidade que governa as estratégias cuja característica principal é a sincronicidade. O público é acessado apenas quando está em determinada situação e o que lhe é oferecido, neste momento, tem relevância para ele.

Hunt (2010) apresenta onze maneiras para empresas serem percebidas de forma única pelos clientes:

1. O brilho está nos detalhes – preste atenção ao toque especial, à qualidade das pequenas coisas e ao elemento surpresa quando desenhar seu produto.
2. Vá para cima e além – descubra o que seus clientes esperam de você e onde eles estão obtendo suas mais incríveis experiências e então supere suas expectativas.
3. Apele para as emoções – a maneira com a qual faz seus clientes se sentirem quando usam seu produto é a maneira com a qual eles se sentem em relação a você.
4. Dê um novo colorido ao seu produto – pare de levar tudo tão a sério e comece a se divertir. Faça seus clientes rirem e se divirta com a experiência.
5. Coloque algo mundano na moda – qualquer coisa que não era atraente ou era só rotina pode entrar na moda. Dê uma olhada nos métodos em produtos para o lar.
6. Desenhe a sua fluidez – integre a teoria de desenvolvimento de jogos com as experiências de clientes.
7. Deixe as pessoas personalizarem – os clientes querem se sentir como pessoas; permita que eles tornem seu produto exclusivo para eles.
8. Seja experimental – tente coisas novas, teste novos produtos, envolva seus clientes na inovação.
9. Simplifique – quanto mais fácil de usar for o seu produto, mais rápido seus clientes se apaixonarão por ele.
10. Transforme a felicidade no seu modelo de negócio – o dinheiro não pode comprar felicidade, mas determinadas empresas já foram longe para ajudar as pessoas a atingirem uma base de felicidade: autonomia, competência e interligação.
11. Seja um catalisador social – ajude as pessoas a se conectar por meio da experiência com seu produto ou serviço e você construirá *whuffie*¹ por ter feito essa conexão.

¹ *Whuffie* é um termo cunhado por Cory Doctorow (2010 *apud* Hunt) para descrever o capitalismo social que vem a ser a tradução das ações positivas e negativas das pessoas, são contribuições para a comunidade e no que as pessoas pensam de você. A medida dessa moeda social é dada de acordo com suas interações com a comunidade e pessoas e o quanto você é confiável. Muito capital social significa estar à frente na competição.

O aspecto sobre o comportamento do consumidor que queremos abordar neste estudo consiste na soma total de crenças, valores e costumes aprendidos pelo consumidor e que dirigem seu comportamento e da sociedade. Ressalta-se que crenças e valores serão tratados como afirmações mentais ou verbais que refletem o conhecimento e avaliação particulares que as pessoas possuem sobre algo.

Valores também são crenças e levaremos em consideração o item que define quão duradouros, difíceis de modificar ou amplamente aceitos por membros de uma sociedade. Esse conjunto de definições são imagens mentais que afetam grande faixa de determinadas atitudes que por sua vez influenciam a maneira como as pessoas tendem a reagir a uma situação específica.

Costumes, por sua vez, são meios usuais e aceitáveis de comportamento rotineiro ou diário. Quando determinado padrão deixa de satisfazer os membros de uma sociedade, ele é modificado ou substituído, de modo que o padrão resultante esteja mais de acordo com as necessidades e desejos existentes.

Em resumo, cultura proporciona ordem, normas e orientação em todas as fases da resolução de problemas humanos, fornecendo métodos testados e aprovados de atender necessidades fisiológicas, pessoais e sociais. As crenças, valores e costumes culturais continuam a ser seguidos enquanto proporcionam satisfação.

As teorias do *marketing* nos conduzem para o entendimento de necessidades dos consumidores e a criação de formas de atendê-las. Segundo Kotler (2000), no passado, muitas empresas consideravam que o vínculo com os clientes estava garantido. Por, talvez, não possuírem muitas alternativas, os fornecedores possuíam deficiências em termos de atendimento e o mercado estava crescendo tão rapidamente que a empresa não se preocupava com a satisfação de seus clientes. Teorias como a de Igor Ansoff cresceram nesse ambiente onde quatro estratégias eram consideradas importantes para o êxito das organizações da época: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação.

Ainda para Kotler (2000) houve mudanças no cenário competitivo e os clientes de hoje são muito mais difíceis de serem agradados, são mais inteligentes, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes, perdoam menos as falhas da empresa e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou melhores. Para esse autor, a velocidade das mudanças atualmente não permite ações posteriores, ao contrário, exige ações prévias, de

antecipação. O desafio, que continua atual, inerente às organizações de qualquer segmento, é a liderança de mercado em seu setor de atividade.

Para Kotler (2002) o conceito de *marketing* deslocou a atenção da empresa da fábrica para os clientes e para suas diferentes necessidades. O conceito dinâmico atual decorre da conectividade e da interatividade eletrônica entre as empresas, seus clientes e seus colaboradores. Integra atividades de exploração de valor, criação de valor e fornecimento de valor, com o propósito de construir relacionamentos e prosperidade sustentável para todos os envolvidos na cadeia de produção e compra. Esse autor afirma que os profissionais de marketing precisam investir no capital relacional da empresa, abrangendo consumidores, colaboradores e comunidade. O desenvolvimento dessas estratégias exige as conexões entre três espaços: o espaço cognitivo dos clientes, o espaço das competências da empresa e o espaço do recurso dos colaboradores. Permite a reação adequada da empresa, de forma coerente e rápida, com a integração dos principais processos de negócios (pedidos, contabilidade geral, pagamentos e produção, por exemplo) para que a empresa lide com os relacionamentos complexos entre parceiros comerciais, atividades de abastecimento, processo e entrega de produtos. O consumidor atual informa à empresa suas necessidades específicas, propõe o preço que está disposto a pagar, define como pretende receber os bens ou serviços e decide se dará permissão a empresa para enviar informações e propaganda.

A aplicação de políticas de atendimento de clientes, assim como a execução de estratégias da organização no mercado, pode ter na atividade de produção de informações estratégicas o apoio necessário para a escolha da melhor decisão do líder da organização, seja definindo o desenvolvimento de algo inovador pela organização junto a clientes ou criando modelos diferenciados de atendimento a estes, por exemplo.

A década de 1980, por sua vez, testemunhou o avanço no pensamento sobre *Marketing de Relacionamento*. Importantes contribuições vieram de Berry (1983 *apud* Berry, 1995), no contexto de serviços, o qual estabeleceu *Marketing de Relacionamento* como a atração, manutenção e ampliação da relação com o cliente.

Segundo Reichheld (1996) clientes “certos” são os que oferecem fluxos de caixa constantes e retorno rentável para o investimento da empresa nos anos seguintes, cuja lealdade pode ser conquistada e mantida. O autor considera importante ter em mente três regras básicas: (1) alguns clientes são inerentemente previsíveis e leais, independentemente da empresa com a qual estejam fazendo negócio, simplesmente preferindo relacionamentos estáveis e duradouros; (2) alguns clientes são mais rentáveis que outros: gastam mais, pagam

as contas com mais presteza e demandam menos serviço; (3) alguns clientes acharão os produtos e serviços da empresa mais valiosos e mais adequados às suas necessidades e oportunidades que os da concorrência. Quanto mais clientes pertencentes a esses grupos a empresa atrair, maiores serão as suas chances de colher as recompensas que acompanham a retenção de clientes.

Esse autor estudou as razões pelas quais os clientes leais são mais lucrativos, com base nos seguintes elementos: custo de aquisição, lucro básico, crescimento da receita, custos operacionais, indicações, preço prêmio. A filosofia por trás desses componentes é que, com o passar dos anos, os seus efeitos sobre o lucro se acumulam, superando em muito, os custos de aquisição iniciais, descontados do valor líquido presente.

Mckenna (1992) assevera que o mercado é competitivo e volátil, e que as mudanças podem alterar rapidamente preços, tecnologias, mas boas relações com acionistas, fornecedores, clientes e colaboradores podem se estender por um longo período de tempo.

Pesquisadores de *marketing* admitem, desde a última década, que o contexto brasileiro vivencia a necessidade de averiguar a aplicabilidade de instrumentos de pesquisa norte-americanos, para adaptação à nossa cultura tendo em vista que grande parte das pesquisas está concentrada nesse local. A dinâmica da criação e desenvolvimento de relacionamentos de parceria entre empresas constitui tópico extremamente rico e complexo. A existência de escala já validada para mensuração dos atributos das parcerias, o primeiro passo para a especulação sobre essas conexões entre as dimensões do *Marketing* de Relacionamento e o seu impacto no desempenho empresarial.

Autores como Whiteley (1997) e Winer (1999) afirmam que empresas em processo mais evoluído analisam seu desempenho não apenas em relação ao próprio passado e aos desejos dos clientes, mas também em relação ao desempenho de quem, em qualquer parte do mundo, esteja realizando melhor uma tarefa semelhante.

Swift (2001) definiu uma teoria de Gestão do Relacionamento com Cliente com foco na aprendizagem contínua sobre os clientes como coração do processo. A informação detalhada sobre o perfil de relacionamento com a organização sinaliza a geração de produto ou implantação de ações, com objetivo de reter atuais e conquistar novos clientes; sinaliza também recuar ou dar direções estratégicas para a organização na conquista de novos mercados de clientes de outras organizações, por exemplo. Gestão do Relacionamento com Cliente constitui processo interativo que utiliza informações registradas, armazenadas e

passíveis de consulta relativas a cada cliente com o propósito de transformar clientes eventuais em leais, por meio da satisfação das suas exigências. Essa interação com o cliente constitui parte da abordagem empresarial que se ocupa em entender e influenciar o comportamento dos clientes para aumentar as compras, a retenção, a lealdade e a lucratividade da organização.

Davenport (2001) complementa que um dos conhecimentos mais importantes que a empresa precisa ter refere-se ao conhecimento a respeito de seus clientes, de modo a ter condições de oferecer produtos e serviços que estejam adequados às suas necessidades. Com o desenvolvimento tecnológico e uma capacidade cada vez maior de armazenar dados interpretados, muitas empresas têm gerado e armazenado grandes quantidades de dados sobre clientes.

Barney (2002) defende que, para as empresas manterem sua competitividade e obterem retornos financeiros acima da média de seu setor, devem ser capazes de utilizar recursos que sejam valiosos, raros, difíceis de serem imitados e que possam ser executados.

De acordo com Davenport (2006), o que diferencia as empresas não é sua capacidade de armazenamento de dados, mas sim, sua capacidade de transformar grandes volumes de dados sobre os clientes em conhecimento que será utilizado para a tomada de decisão de ações de melhoria, criação de novos produtos, aprimoramento de processos internos etc.

Oportuno lembrar que conhecimento é fruto de interpretação humana de dados, informações e contextos em que estão inseridos. Esse autor ainda destaca a importância de se criar cultura analítica na empresa, de modo a torná-la capaz de se diferenciar no mercado em que empresas oferecem produtos ou serviços e utilizam tecnologias similares.

Segundo Kotler (2010), estamos na era da participação, do paradoxo da globalização e da sociedade criativa. Para o autor, os profissionais de *marketing* não têm mais controle total sobre suas marcas, pois agora estão competindo com o poder coletivo dos consumidores. Em uma economia interligada, precisam colaborar uns com os outros, com seus acionistas, com seus parceiros de canal, com seus empregados e com seus consumidores. A eficácia dessa interligação exige relacionamento e troca de experiências dentro e fora de comunidades.

Os consumidores estão buscando não apenas produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades, mas também buscando experiências e modelos de negócios que proporcionem significado. O lucro resultará da valorização pelos consumidores da contribuição dessas empresas para o bem-estar humano.

E, quando o foco está no valor, Porter (1986) reforça que, em termos competitivos, valor consiste no montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. Uma empresa é rentável, se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação de produto. A oferta do produto aos compradores é um processo social e gerencial pelo qual pessoas e grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da troca de produtos de valor com outros.

Os procedimentos sugeridos pelas teorias apresentadas até este ponto visam aos melhores resultados para garantia da sobrevivência do negócio da organização no mercado e toda a amplitude social, política e econômica que essa atuação representa. Por esse motivo, o estudo proposto pode contribuir com os segmentos de mídia que enfrentam problemas de toda ordem, sejam eles fiscais e de encolhimento de estrutura com demissões em massa de profissionais, causando desequilíbrio no mercado regional ou nacional.

Finalmente, apresentamos abaixo o Quadro 3 que elenca por ordem cronológica de autor as teorias de Inteligência, Estratégia e Tomada de Decisão.

Ordem Cronológica por Autor	Teoria sobre Inteligência, Estratégia e Tomada de decisão.
Andrews e Christensen (década de 60) - Análise SWOT - para análise de cenário interno e externo a organização.	Gestão e planejamento estratégico – pontos fortes e fracos da organização, ameaças e oportunidades do ambiente externo.
Ackoff (1966) - planejamento estratégico se estende ao longo do tempo - planos, metas, o futuro, ser explícita ou não.	A empresa completa conhece previamente o ambiente interno e externo. O planejamento tático, de médio prazo, refere-se a diferentes áreas da empresa. Planejamento operacional oriente a execução do plano tático. Os planejamentos terão finalidade de atingir objetivos estratégicos e táticos.
Kent (1967) - significado de inteligência.	Inteligência é um tipo de conhecimento, um tipo de organização e uma atividade.
Platt (1974) - 9 Princípios e Método de Produção de Informações.	9 Princípios: Objetivo – missão ou finalidade: planejar coleta de informações; simplicidade – nos planos básicos contribuem para o sucesso da operação; unidade e

	<p>Comando – ação de combate a toda potência; ofensiva – impor sua vontade ao concorrente; manobra – atuar em melhores condições que o concorrente; manobra – atuar em melhores condições que o concorrente; massa – ser forte onde importa; economia de Forças – concentração de forças onde é necessário para o combate no momento, economizando em outros pontos; surpresa – quando bem empregado é um dos objetivos mais rendosos; segurança – proteção contra ataques de surpresa; Método > levantamento Geral – levantamento completo do problema e campos adjacentes envolvendo compreensão, discernimento, senso comum e realismo aplicado desde o início para sucesso do projeto integral; definição de Termos - definição do que se quer dizer para que haja boa interpretação do leitor do documento; coleta de Informes – observar dados disponíveis nos campos e fontes ligados ao contexto; interpretação dos Informes – observar e interpretar/analisar as limitações ou progresso do trabalho que está sendo realizado; formulação de Hipóteses – na interpretação dos informes pode-se formular hipóteses experimentais para testá-las e talvez criar novas hipóteses; tirar Conclusões – provar ou reprovar hipóteses criadas na fase anterior; apresentação – elaborar relatório final com grau de certeza para compreensão de detalhes das conclusões pelo tomador de decisões.</p>
<p>Porter (1986) - obtenção de uma visão geral do setor - 5 Forças.</p>	<p>Aplicação de entrevistas, realização de pesquisas de campo, análise de conteúdos de fontes secundárias como periódicos, associações e bibliotecas, etc.; 5 Forças – poder de barganha dos fornecedores; poder de barganha dos clientes; ameaças de produtos substitutos; ameaças de novos entrantes; rivalidade entre concorrentes.</p>
<p>Mcgee e Prusak (1994) - informação e tecnologia.</p>	<p>Alternativas diferenciadas de estratégias a partir de três aspectos vitais: posicionamento, competências</p>

	organizacionais e administração.
Kahaner (1996) - inteligência como imperativo às organizações.	Para atuar num ambiente com velocidade de negócios, sobrecarga de informações, crescimento global do processo competitivo, surgimento de novos participantes, concorrência agressiva e rápidas mudanças tecnológicas.
Bateman et al (1998) - decisões administrativas carecem de estrutura, ensejam riscos, incerteza e conflito.	Ausência de estrutura é o estado usual das questões de tomada de decisões administrativas não existindo procedimento automático a seguir. Quando se tem informações necessárias se pode prever com precisão as consequências das ações e esta é a condição de certeza.
Srouf (1998) - processos de produção de consumo de bens e de serviços pelos consumidores.	Qualquer organização regula interesses internos e externos ao produzir decisões imperativas para disciplinar seus membros e para organizar suas relações com o ambiente.
Davenport e Prusak (1998) - processo de gestão estratégica de informação.	4 passos – 1) determinação das exigências: identificar como os gerentes percebem os ambientes informacionais e que tipo de informações um administrador precisa para seu dia a dia; 2) obtenção: sistemas de aquisição contínua de informações com classificação, formatação e estruturação destas; 3) distribuição: formas de comunicação e divulgação das informações; 4) uso das informações disponibilizadas para tomada de decisão.
Shaker e Gembicki (1999) - benefícios da Inteligência de Estado às organizações.	É uma atividade analítica, voltada para o futuro, sistemática e pertencente ao processo de negócio, ética e legal de reunião de dados.
Herring (1999) - 5 estágios de Inteligência Competitiva.	1) Planejamento e Direção; 2) Informações são coletadas; 3) Informações são analisadas e processadas gerando produtos de Inteligência Competitiva; 4) Informações são disseminadas para usuários; 5) Monitoramento das atividades de IC e seus resultados na organização.
Mintzberg (2000) - 10 escolas de estratégia.	Escola cognitiva – pressupõe resultados positivos com uma metodologia de análise ou pesquisa de microatividades estabelecidas e rotinizadas fazendo emergir de forma

	natural.
Fleury e Fleury (2001) - cultura organizacional.	Como conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu e desenvolveu para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Pode direcionar a organização por caminhos diferentes da melhor estratégia.
Tarapanoff (2001) - síntese teórica para o planejamento, administração estratégica e tomada de decisão.	Gestão da informação, do conhecimento e inteligência competitiva.
Miller (2002) - Inteligência Competitiva.	Cria potencial para adoção de decisões melhores nas organizações. Preveem e descobrem fatos que não são imediatamente óbvios levando a administração a tomar decisões diferentes das de sempre. Gera recomendações com relação a acontecimentos futuros, proporcionando oportunidades únicas dando margem sobre os concorrentes.
Choo (2003) - para garantir a constante inovação e mudanças necessárias à perpetuação da organização frente ao dinamismo do ambiente.	Integração da busca por significado, criação de conhecimento e tomada de decisões. Planejamento Estratégico deve envolver coleta de dados, contexto onde estes estão inseridos, questionamentos sobre os agentes que provocam a ocorrência dos fatos e quem são os atores envolvidos.
Buchanan et al (2006) - estudo do risco e do comportamento organizacional.	Uma decisão não garante bom resultado. A decisão ideal está limitada pelo contexto e por fatores psicológicos.
Mintzberg (2007) - estratégia são planos de curso de ação para lidar com uma situação.	Estratégia foi colocada em uso pelos militares. Estratégia como perspectiva é compartilhada pelos membros da organização, por suas intenções praticadas em bases coletivas e consistentes.
Fuld (2007) - alicerces da Inteligência Competitiva.	Habilidade de encontrar a correta informação a respeito da competitividade; Habilidade de enxergar as disfunções antigas de mercado e imparcialidade para interpretar eventos. IC significa ver por completo e à frente do mais

	rápido concorrente.
Rodrigues e Ricardi (2007) - Inteligência Competitiva direcionada e planejada pelas necessidades informacionais da organização.	Planejamento da Coleta de informações em três fontes principais definindo o plano de prospecção: as bases cognitivas públicas, as privadas e a base de especialistas. Após análise dessas informações geram produto informacional no Sistema de Inteligência Competitiva. Esse produto é disseminado junto as estruturas solicitantes: administrativa, especialista e técnica.
Rhoden (2010) - estratégia enquanto prática.	São necessários métodos mais flexíveis com maior amplitude de investigação para estudo da estratégia enquanto prática. Atores são autodidatas num processo de interpretação cognitiva do mundo, objetivo ou subjetivo.

Quadro 3 – Autores e teorias de Inteligência, Estratégia e Tomada de decisão.

Fonte: elaborado pela autora

2.5 Conclusões da revisão de literatura

A análise de trabalhos afins, demonstrou que a utilização do método clássico de tomada de decisões estratégicas, não tem sido suficiente para a manutenção das posições organizacionais em ambiente competitivo. Esse mesmo método tem o foco na definição antecipada de ações para evitar a concretização de problemas. Como afirmam vários autores, a incerteza parece ser uma regra nesses casos com o envolvimento da comunidade de executivos na solução de problemas.

A literatura nacional não aborda a metodologia de produção sistemática de informações como forma de antecipar decisões (Inteligência), de avanço da organização no mercado competitivo com a proteção da informação, de suas fontes humanas ou materiais (contra inteligência). Questões do tipo: como produzir sistematicamente informações de caráter proativo para a tomada de decisão, planejando previamente ações que evitem problemas, inseguranças, prejuízos e foco no desempenho da organização orientada ao mercado e, respostas às perguntas sobre quais, como, onde e quando colher essas informações, não foi contemplada na literatura acadêmica. A produção sistemática de informações consiste em característica da Inteligência Competitiva cuja produção tem como finalidade atender as necessidades de informação: de seus gestores e da organização. Decisões exigem atenção máxima, envolvem uma gama variada de fatores que vão desde a melhor

estratégia para permanecer à frente do primeiro concorrente até a segurança de ativos, sejam eles humanos ou físicos (documentos, prédios, computadores etc.).

A melhor informação, em formato adequado e disponível para a demanda decisória consiste na realidade a ser perseguida no processo de permanência por um longo período de tempo de toda organização no mercado competitivo. Entender as necessidades de gestores exige competência, habilidades e atitudes na coleta constante de informações úteis à decisão, assim como o aprendizado corporativo para a melhoria dos processos internos e de atendimento aos clientes, sendo estes compradores de produtos ou de serviços da organização de qualquer segmento, bem como prever as necessidades desses clientes, as quais também precisam ser estudadas para serem atendidas em longo prazo, pelo complexo organizacional. Assim como uma visão ampla do mercado de atuação da organização para a definição prévia de diferenciais de competitividade.

Nesse cenário, o propósito do estudo é de observação do tratamento de informações existentes e de aplicação de método de produção sistemática de informações estratégicas no meio empresarial para definição constante de ações corretivas de variáveis que afetem o posicionamento e perenidade da organização no mercado competitivo.

Na recuperação de literatura encontra-se um método de produção de informações estratégicas dos meios militares que auxilia o decisor a tomar decisões corretas, apesar de pouco utilizado por organizações do meio privado. Desde sua criação para eliminar a execução de estratégias erradas nos campos de batalha foi indicado para utilização em organizações de diferentes segmentos da economia. Desta forma, seu fortalecimento e disseminação nas organizações privadas, com o desenvolvimento de educação própria, associações e literatura, vêm sendo indicado por especialistas no assunto.

O método de produção de informações estratégicas criado por Platt (1974) proporciona uma visão ampla assim como o desenvolvimento das competências individuais e de toda organização preparando-a para a escolha da melhor estratégia. Diferente das teorias clássicas que conduzem o olhar para itens definidos causando a visão estreita preconizada pelos teóricos da Inteligência Competitiva. O foco no levantamento de necessidades internas para a elaboração de estratégias ou na experiência prática de seus executivos para a condução dessas estratégias tem levado organizações ao fracasso no longo prazo.

O que se encontra nos meios de comunicação que se pretende estudar é a separação de pessoas por departamentos e níveis hierárquicos verticais causando, justamente, várias

interrupções no fluxo da informação, além de vazios informacionais que interferem diretamente no crescimento numérico dos anunciantes assim como a perda de conhecimento não armazenado pela organização. A fonte de renda das organizações a serem estudadas tem origem nos clientes anunciantes, nos assinantes do periódico e na venda avulsa nos pontos de venda.

O foco primordial para o ambiente dinâmico em que vivemos deve ser a mensuração permanente do número de clientes, sua classificação em atuais ou novos, seu faturamento individual, frequência de compra, um levantamento e armazenamento da cultura individual desses clientes, dentre outros elementos pertinentes ao objetivo da organização. O estudo do faturamento e mensuração da participação da organização em seu mercado-alvo podem gerar sinais a serem investigados. Manter, aumentar ou perder participação no mercado-alvo, traduzida pela queda ou elevação do número de clientes pode apontar para o declínio ou crescimento da organização ao longo do tempo.

O cenário atual de convergência de tecnologias e comunicação além do crescimento de redes integrando pessoas e fazendo trafegar informação colocam os meios de comunicação em posição privilegiada. Meios de comunicação ajudam no desenvolvimento da economia tendo em vista que a publicidade veiculada sobre produtos ou serviços chega ao maior número de clientes compradores. A difusão de conteúdo regional ou mundial de qualidade atrai, a cada dia, mais leitores criando condições reais para a fidelização destes e, de seus anunciantes. Por esse motivo, as formas de manutenção desses meios de comunicação no mercado, devem ser revistas quanto a: manutenção ou atendimento de clientes para gerar recursos financeiros e como tomam decisões estratégicas. Esse processo humano se inicia num método de produção sistemática de informações para coleta, classificação e integração de informações, pelo conhecimento e memória de transações de clientes com a organização amparada por uma tecnologia com a segurança necessária da integridade desses dados e distribuição interna para suprir necessidades de seus departamentos representados por seus decisores. O aprimoramento da análise desses dados através de um método como o que foi sugerido por Platt (1974) tende a conduzir organizações de diversos segmentos na elaboração de estratégias mais assertivas.

Como vimos, a produção de informações passa por método científico, pelo pensamento criador e intelectual humano, pela comunicação escrita e pelas ciências sociais. E como a produção de informações depende de pessoas, a indicação é que se mantenha a

originalidade e entusiasmo dos colaboradores somados à compreensão generalizada do processo total das informações guiado por um método científico.

O processo de inteligência pode dar sustentação a decisões fundamentais em inúmeros departamentos de uma mesma empresa. O escopo desse processo é muito amplo e pode ser aplicado a vários tópicos anteriormente citados, por exemplo: a conquista e retenção de clientes, a estratégia corporativa no mercado de atuação, a eficiência operacional, as competências essenciais de seus colaboradores, o planejamento, o lançamento de novos produtos ou serviços complementares, dentre outros temas que podem ser trabalhados com a cooperação, experiência, criatividade de todas as pessoas da organização.

A nova ordem mundial ligando os seres humanos por meio de redes e tecnologia da informação abre grande potencial para o desenvolvimento humano em todos os níveis, gerando para a Sociedade da Informação a necessidade de maior atenção com o conhecimento no que tange a sua geração, armazenamento e disseminação no País, nas organizações e universidades.

O método científico de produção de informações estratégicas é pertinente ao ambiente de Inteligência Competitiva e, talvez por esse motivo, não encontre na atualidade literatura específica assim como experiências individuais de interpretação de contextos informacionais em organizações da área privada. A inteligência se produz com base em planejamento humano experiente com finalidade definida para delimitação do universo de coleta de informações, analisadas, interpretadas e disseminadas para pessoas da organização por meio de vias tecnológicas na forma de conhecimento útil à decisão. Trata-se de atividade essencialmente humana que precisa de prática, experiência e aprimoramento constante na técnica. Se a produção de informações, através de método próprio, para tomada de decisão é considerada inteligência, a atividade de inteligência é, também, dinâmica como o mercado, exigindo constante desenvolvimento do capital humano, de suas habilidades e competências como afirmaram alguns autores.

Os elementos teóricos elencados na revisão de literatura são complementares dentro do complexo universo que norteia uma organização empresarial na atual Sociedade da Informação. Para a complexidade de mercado, o estudo é pertinente também quanto aos inúmeros elementos que precisam ser analisados dentro e fora das organizações para a tomada da melhor decisão, sem alterar sua liderança no mercado comparada com a de seus concorrentes.

Monitorar o ambiente geral, em que a organização está inserida e o ambiente tarefa, aquele mais próximo à organização, constituído por colaboradores, fornecedores, clientes, concorrentes e entidades reguladoras, exige o domínio do conhecimento multidisciplinar e de sua classificação básica em o quê, por que, como e com quem. A organização que, de forma antecipada, estiver apta a perceber e entender ameaças e oportunidades provenientes de seu ambiente externo irá conseguir, mais rapidamente, produzir conhecimento para a execução de ações de adaptação à nova realidade competitiva, assegurando sua sobrevivência por longo prazo.

Com base na teoria encontrada, percebe-se a inteira adequação da implantação conjunta da cultura de Inteligência Competitiva (IC) e da teoria clássica de competitividade entre organizações para a mudança de paradigma e engajamento das pessoas profissionalmente receptivas às novas formas do fazer empresarial. A disseminação da cultura de produção de informações no ambiente de IC como estratégia nas organizações do segmento de mídia impressa é a tônica dessa pesquisa, mantendo a plataforma tecnológica como via de distribuição do topo da organização aos seus colaboradores.

Amparado por essa cultura organizacional de inteligência, existe movimento impulsionador de compartilhamento de informações para alimentação do armazém de dados, por meio desses recursos os usuários descobrem dados contextualizados de clientes, revigora-se o relacionamento com clientes, percebe-se ações inovadoras, monitora-se concorrentes e, conseqüentemente, auxiliam a empresa na competitividade de mercado. Por outro lado, a análise de dados quantitativos evoluiu junto com a tecnologia, mas os estudos de métodos qualitativos têm despertado o interesse de alguns teóricos pelo significado que representam. O que falta é o aprofundamento nesses estudos sobre métodos científicos de produção sistemática de informações estratégicas e o compartilhamento dos resultados que podem proporcionar às organizações.

As relações desses elementos teóricos e suas especificidades propostas irão contribuir com a Ciência da Informação na análise das variáveis apontadas nesse estudo. A integração do método científico de produção de informações estratégicas aos métodos tradicionais de estratégia empresarial pode ser considerada ação inovadora.

3 METODOLOGIA

Na fase preliminar observou-se que as organizações a serem estudadas apresentam coleta de informação executada por institutos de pesquisa externos com resultados financeiros negativos no mercado de atuação. Na segunda fase o modelo de produção sistemática de informações estratégicas de Platt (1974) guiará a investigação desse estudo de caso para em seguida servir de modelo na produção sistemática de informações estratégicas do segmento estudado.

Os veículos escolhidos para realização deste estudo foram: Jornal da Comunidade, Correio Braziliense e Jornal de Brasília. Dos três níveis hierárquicos na prática representados: Presidência, Diretoria e Gerência comercial de publicidade.

As premissas básicas da pesquisa são:

- 1) Elaboração de estudo no campo da informação na criação de estratégias para o posicionamento competitivo, gestão da informação, sistemas informacionais; e
- 2) Tomar a melhor decisão através da atividade de produção de informações estratégicas como alvo da pesquisa.

A revisão de literatura somada à pesquisa em bases de dissertações, teses e artigos vem confirmando o que constatamos inicialmente sobre a escassez de estudos semelhantes sobre métodos de produção sistemática de informações estratégicas para apoio as decisões de meios de comunicação impressa. Estudos preliminares apontam para pouca literatura a respeito de técnicas e metodologia de produção sistemática de informação. Essa literatura daria respaldo para elaboração de estratégias e tomada de decisões voltadas para organizações que dependem do relacionamento com clientes para garantirem sua sobrevivência no ambiente competitivo.

Segundo Yin (1983 *apud* Yin 2001) o estudo de caso contribui de forma inigualável para a compreensão que temos dos fenômenos organizacionais, sociais, individuais e políticos. Para esse autor esse método de pesquisa é o mais utilizado no desenvolvimento de novas teorias. Primeiro, porque não se tem a pretensão de que o trabalho tenha uma representatividade estatística ou a mensuração de frequências estatísticas. Segundo, é um método de pesquisa que proporciona a generalização analítica dos fenômenos sociais. Pode-se considerar que o objetivo do estudo de caso em profundidade é estudar um fenômeno social complexo extraído a partir de múltiplas fontes de evidência. É apropriado a questões de

pesquisa do tipo como e por que, não exige controle sobre os eventos comportamentais, tem foco nos acontecimentos contemporâneos e estuda situações onde as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claras e usa múltiplas fontes de informação.

Para esse autor, o método de estudo de caso deve estar preocupado com a confiabilidade e a validade dos dados durante a coleta e a análise definindo conceitos relacionados: validade de construtos (é a extensão do estabelecimento de medidas operacionais corretas para os conceitos que serão estudados), validade interna (é a extensão do estabelecimento de relações de causa e efeito) e validade externa (verifica se os achados de um estudo se aplicam a casos similares) e repetitividade (mede em que extensão um estudo pode ser reaplicado com os mesmos resultados).

Creswell (2003) considera o estudo de caso abordagem metodológica qualitativa com exame detalhado de um caso em ambiente natural por meio de observação e entrevista, por exemplo. Yin (2001) complementa a definição do método de estudo de caso afirmando que este consiste em investigação empírica de fenômeno social complexo contemporâneo no contexto da vida real com coleta de dados. A técnica de coleta de dados ocorreu por meio de entrevista estruturada conduzida com base em roteiro predeterminado de questões e observação nas três fontes e ambientes escolhidos da amostra.

A pesquisa Produção de Informações: paralelo dos princípios de Washington Platt com a gestão comercial das empresas de mídia impressa em Brasília é pesquisa descritiva de certas características do fenômeno de criação de subsídios para a tomada de decisão estratégica com manutenção da organização por um longo tempo. Utilizando-se a estratégia de exploração da atividade de gestores por meio de entrevista estruturada espera-se contribuir com o entendimento mais abrangente da produção sistemática de informações estratégicas para tomada de decisão.

As categorias de perguntas nos questionários são: perfil do gestor, quais subsídios recorre para tomar decisões estratégicas diariamente, tecnologia da informação existente, exploração do meio externo a organização, dentre outros tópicos pertinentes aos objetivos específicos dessa pesquisa.

Na observação *in loco* das atividades houve a aplicação do método de Produção de Informações, de Washington Platt no auxílio do mapeamento dos elementos: informações para o posicionamento competitivo, produção de informações estratégicas, gestão da informação e sistemas informacionais, justificadas na revisão de literatura, para realização de ações de médio e longo prazo. A natureza da pesquisa foi aplicada com objetivo de melhorar

processos, gerar conhecimentos, dirigida a solução de problemas específicos de ausência de metodologia de produção sistemática de informações estratégicas para a tomada de decisão.

3.1 PRESSUPOSTOS E VARIÁVEIS

3.1.1 Pressuposto Geral

O processo de tomada de decisão deve estar assentado em um método de produção sistemática de informação, para propiciar o desenvolvimento dos meios de comunicação impressa.

3.1.2 Pressupostos Específicos e Variáveis

- i. A identificação dos diferenciais competitivos do setor de mídia impressa deve compor o método de produção sistemática de informação;
- ii. O monitoramento dos sinais de queda da competitividade das organizações de mídia impressa deve compor o método de produção sistemática de informação.

Os pressupostos específicos consistem na verificação dos sinais de perda de participação no mercado e fatores que promovem a queda do número de clientes (assinantes, de compras avulsas em pontos de venda e anunciantes). Verificar se os preços de espaços publicitários estão compatíveis com os resultados que o veículo pode proporcionar aos anunciantes. Identificar a forma de criar diferenciais competitivos frente à concorrência e sinais percebidos de queda de competitividade da organização no mercado. A falta de um modo assertivo de desenvolvimento de ações estratégicas das organizações de mídia impressa Jornal de Brasília, Jornal da Comunidade e Correio Braziliense pode apontar o seu declínio no mercado de Brasília, indicado pela demissão em massa ou pela migração do conteúdo do meio impresso para plataformas tecnológicas. Tais decisões estarão baseadas em informações e análises de toda a complexidade do mercado de atuação da organização ou apenas na solução imediata de problemas de queda de faturamento nos meios de comunicação impressa a serem pesquisados.

As variáveis que irão contribuir com os pressupostos específicos são:

- i. Preços de espaços publicitários;
- ii. Preços de venda avulsa; e,
- iii. Carteira de clientes.

3.2 Elementos norteadores da pesquisa

No Quadro 4 abaixo anuncio um resumo dos elementos norteadores da pesquisa:

Problema da Pesquisa	Objetivo Geral	Objetivo Específico
Qual é o método de produção de informações estratégicas empregado na gestão competitiva?	Verificar a existência de método de produção sistemática de informação com foco nas decisões estratégicas de orientação a mercado nos meios de comunicação impressa Jornal da Comunidade, Jornal de Brasília e Correio Braziliense.	Identificar o modo de produção de informações estratégicas nos meios de comunicação impressa Jornal de Brasília, Jornal da Comunidade e Correio Braziliense;
Pressuposto Geral	Pressuposto Específico	Variáveis
O processo de tomada de decisão deve estar assentado em um método de produção sistemática de informação, para propiciar o desenvolvimento dos meios de comunicação impressa.	i.A identificação dos diferenciais competitivos do setor de mídia impressa deve compor o método de produção sistemática de informação; e ii.O monitoramento dos sinais de queda da competitividade das organizações de mídia impressa deve compor o método de produção sistemática de informação.	Verificação dos itens abaixo a luz dos nove Princípios de Platt. i. preços de espaços publicitários; ii. preços de venda avulsa; e iii. carteira de clientes.

Quadro 4 - Elementos norteadores da pesquisa.

Fonte: elaborado pela autora

3.3 Delimitação do Estudo

Foram escolhidos três meios de comunicação impressa: Correio Braziliense, Jornal de Brasília e Jornal da Comunidade com tiragem média mensal acima de 80 mil exemplares e com sede em Brasília. Nessa amostra existem outras características simultâneas percebidas apenas nesses meios de comunicação: data de fundação acima de vinte anos, prestígio de grandes anunciantes, número de leitores, promoção de grandes eventos em Brasília, estrutura física, filiação ao Instituto Verificador de Circulação, número de funcionários, número de departamentos, por exemplo. Esses itens garantem uma participação significativa nas verbas de publicidade dos Governos Federal e local.

O foco do estudo tem como fontes para coleta de dados: profissionais em cargos que na prática representam a Presidência, Diretoria Comercial e Gerência Comercial. Busca identificar o modo de produção de informações para tomada de decisões que envolvam estratégias de posicionamento da organização no mercado, fidelização de clientes, inovação e monitoramento de concorrentes.

3.4 Caracterização do Universo Estudado

As organizações escolhidas (Jornal de Brasília, Jornal da Comunidade e Correio Braziliense) possuem o maior número de leitores e sede administrativa na cidade de Brasília, tiragem comprovada por instituto verificador assim como outras características definidas no item anterior. Por meio desses meios de comunicação, a maior parte da população tem acesso às notícias da cidade e do mundo o que justificam, em princípio, a tiragem média mensal acima de 80 mil exemplares, nessa capital.

Os meios de comunicação são pouco estudados comparados com o poder que exercem sobre a população na divulgação de fatos e a importância que possuem na Sociedade da Informação. Segundo Miranda (2003) a Sociedade da Informação quanto ao acesso à conteúdos se lança sobre duas teorias: Teoria Geral de Sistemas de Ludwing von Bertalanfly (2008) (propõe uma reflexão sobre o papel da Ciência – sua alienação ou apropriação, transferência de métodos e resultados científicos de uma área do saber para qualquer outra) e na Teoria do Conhecimento Objetivo de Karl Popper (conteúdos que consubstanciam as relações no espaço da Sociedade da Informação). Para Miranda (2003) existe um movimento transnacional integrador de repositórios e núcleos difusores de conhecimento.

A inovação tecnológica e o desenvolvimento de redes sociais, por exemplo, incentivou o compartilhamento da informação. A fonte de informação, antigamente, segura com base em uma marca mudou seu referencial para o líder de comunidades em rede. A credibilidade agora passa a ser daquele que emite a mensagem com base em seu celular ou perfil em redes sociais.

O interesse pelas notícias da localidade, do país e do mundo promovia a busca em pontos de venda dos meios de comunicação impressa com credibilidade, impulsionando as tiragens e a compra de espaços publicitários pelos anunciantes. Quanto maior a tiragem maior o número de anunciantes que previam retorno para seus negócios através da publicidade veiculada.

O cenário atual cria uma fragilidade natural para os meios de comunicação impressa que desenvolveram grandes tiragens para atingir a cada dia, mais leitores agora ligados em rede, e, a cada dia, com menos interesse na notícia divulgada por esses meios que já foi lida em suas redes sociais.

3.5 Caracterização da amostra selecionada

As organizações escolhidas Jornal da Comunidade, Jornal de Brasília e Correio Braziliense possuem destaque na cidade de Brasília, pelo maior número de leitores, pelo tempo de existência superior a vinte anos, pelo número de funcionários justificando a estrutura que ocupam e pela tiragem média mensal acima de 80 mil exemplares comprovada pelo Instituto de Verificação de Circulação (IVC).

A tiragem define a abrangência de público leitor e sugere um investimento elevado para manutenção diária da circulação desses meios de comunicação impressa no Distrito Federal. A manutenção desses itens exige de seus executivos a escolha de estratégias assertivas para que grandes anunciantes continuem investindo na organização.

Entende-se que as estratégias são definidas com participação dos três níveis hierárquicos escolhidos para a aplicação da entrevista estruturada com perguntas iguais para cada um dos executivos desses postos.

3.6 Delineamento e Histórico da Pesquisa

O tema da pesquisa proposta neste estudo terá como base a literatura existente sobre tomada de decisão estratégica, averiguando-se as características de organizações orientadas ao

mercado competitivo de mídia impressa, investigando-se sobre o modo de produção sistemática de informações estratégicas existentes, gestão da informação existente, forma de tratamento para o posicionamento competitivo dessas organizações e sistemas informacionais de apoio à decisão (o quê e como armazenam).

O problema de pesquisa de verificação de qual método é utilizado para a produção sistemática de informações para a tomada de decisão assertiva de estratégias, que mantenham as organizações pesquisadas com tiragem média acima de 80 mil mensais e número de leitores elevados justificando o investimento de verba publicitária pelos grandes anunciantes ao longo do tempo.

A credibilidade do conteúdo veiculado pelas organizações estudadas é que mantém seus leitores fiéis a marca da organização assim como os investimentos publicitários que geram recursos financeiros para a manutenção das estratégias. A alta proliferação de *blogs* e a veiculação de conteúdos nas redes sociais por outras organizações criam um ambiente desfavorável à manutenção dos meios de comunicação impressa.

Como esses meios vêm se mantendo no mercado e por que suas tiragens permanecem elevadas ou em queda, ao lado dos números elevado e significativo de leitores ao longo do tempo justifica a pesquisa que pode indicar para essas e outras organizações soluções de curto e longo prazo.

3.6.1 Etapas da Pesquisa

Nos itens a seguir desenvolve-se uma interface da pesquisa e o que foi encontrado no universo pesquisado assim como seus desdobramentos na confirmação dos pressupostos e utilização das variáveis que contribuíram com a confirmação destes. A pesquisa utilizou ainda o modo de produção sistemática de informações criado por Platt (1974) para traçar um paralelo com os nove princípios adaptados do mesmo autor.

3.6.1.1 Estabelecimento de Interface entre Pesquisa e Universo

Na revisão de literatura percebe-se nas teorias clássicas que a busca pelo diferencial competitivo direciona as estratégias demonstrando uma necessidade de reciclagem nesse

modelo. Nessas teorias percebe-se um direcionamento de quais elementos devem ser verificados para a definição de estratégias.

O aprimoramento da forma como as organizações pretendem se posicionar no mercado competitivo atual se enquadra no modelo de produção sistemática de informações estratégicas de Platt (1974). Nesse modelo o que deve ser observado são os pontos de contato da organização com sua realidade de atuação buscando-se a verdade (perspectiva ampla da realidade) como premissa para o entendimento e aí sim a definição de estratégias. Esses pontos de contato da organização com a realidade se altera de organização para organização. Dessa forma entende-se que o olhar direcionado para esses elementos pode definir um caminho a seguir que não é o mais correto no ambiente volátil atual.

Nos meios que se deseja pesquisar alto número de leitores ou de tiragem média mensal indicam para o anunciante um resultado significativo para o investimento de verba publicitária, justificando o investimento baixo nesses meios ao contrário do que acontece com os investimentos em TV, Rádio ou *sites*. O baixo investimento publicitário de grandes anunciantes representa a queda de faturamento das organizações pesquisadas. Nesse contexto, indica-se o aprimoramento da forma como coletam informações no mercado, para a definição da melhor estratégia competitiva seja no atendimento a clientes, inovação ou diferenciação.

3.6.1.2 Definição da Amostra

As três organizações escolhidas (Jornal da Comunidade, Jornal de Brasília e Correio Braziliense) nessa pesquisa possuem várias características em comum tais como: mais de vinte anos de existência, sede em Brasília, 80 mil como tiragem média mensal impressa circulando no Distrito Federal, filiação ao Instituto de Verificação de Circulação (IVC), mais de 100 mil leitores a cada tiragem, estrutura física nesta capital, de 50 a 900 funcionários em sua sede e existência dos três níveis hierárquicos de tomada de decisão estratégica, com os quais, realizamos a entrevista estruturada de perguntas iguais conforme Apêndice A: presidente, diretor comercial e gerente comercial.

4 PERSPECTIVAS DA PESQUISA

O estudo traça um paralelo do método de produção sistemática de informações, criado por Platt (1974), com o modo de produção de informações dos meios pesquisados para observação da sua eficácia na elaboração de ações estratégicas.

Verificar como o método de produção sistemática de informações estratégicas desse autor pode servir de complemento às teorias clássicas de estudo do mercado e definição de estratégias. Em ambiente competitivo com existência de mercado volátil a análise de ambiente interno e externo a organização exige um método de produção sistemática de informações que suplante as decisões com base nos conhecimentos individuais e crie condições para que os líderes tomem decisões com base nos dados colhidos e analisados da realidade.

O conhecimento individual, com base em opiniões, leva a solução imediata de problemas que afetam a organização, mas não garante a eliminação desses problemas por tempo indeterminado. Na guerra, resultados negativos de uma estratégia são visíveis, levam a perda imediata de equipamentos e homens. Isto motivou a criação de um método de produção sistemática de informações que eliminasse esses resultados negativos e possibilitasse decisões definitivas com resultados positivos: mínima ou nenhuma perda financeira, mínima perda de capital humano e conquista de territórios inimigos.

Segundo especialistas, o que se percebe no mundo empresarial é que os resultados negativos de uma estratégia levam a criação de justificativas e retomada do posicionamento a partir de uma nova estratégia. Testam ou apostam em muitas estratégias até que acertam no resultado que pode ser tardio para o posicionamento da organização no mercado. Essa forma de atuação gera um desgaste da organização junto a clientes e no mercado em geral, assim como de sua marca junto aos clientes ao longo do tempo. A interferência humana na interpretação de fatos da realidade interna ou externa vem afetando as organizações através de suas estratégias pouco precisas justificadas pela falta de um método de produção sistemática de informações estratégicas para tomada de decisão.

O estudo pretende preencher a lacuna existente nas organizações dessa natureza de negócio, relevantes na Sociedade da Informação, sob a ótica da Ciência da Informação, na linha de Pesquisa Organização da Informação, no Grupo de Pesquisa de Inteligência Organizacional e Competitiva.

4.1 TRATAMENTO DOS DADOS

A análise dos dados coletados foi realizada com o preenchimento do questionário de entrevista estruturada no Apêndice A na forma presencial marcada previamente com os gestores nos três níveis hierárquicos das organizações escolhidas e representados na prática por: Presidente, Diretor Comercial e Gerente Comercial. Como veremos a seguir, as respostas permitiram identificar um perfil mínimo dos gestores, crescimento ou redução da carteira de clientes, base de dados consultada para elaboração de ações estratégicas, modo que define preços dos espaços publicitários, preços de venda avulsa e de assinaturas, como percebe ações de queda da organização, existência de profissional focado na produção sistemática de informações estratégicas, parâmetros de acompanhamento da liderança da organização no mercado, parâmetros para identificação de ações da concorrência, entrada de novos concorrentes, existência de método de produção sistemática de informações estratégicas.

4.1.1 Resultados e Comprovação dos Pressupostos

Nesse item são apresentadas as respostas obtidas com os questionários respondidos no ato da entrevista por cada um dos gestores da amostra selecionada que compõem o objeto deste estudo. Estas respostas permitiram identificar a existência do modo de produção de informações estratégicas. Confirmaram a não existência de um método de produção sistemática de informações estratégicas e as dificuldades de desenvolvimento dos meios de comunicação impressa no longo prazo. As respostas serão analisadas nos blocos a seguir tendo em vista a comprovação dos pressupostos apresentados.

4.1.2 Resultados Obtidos

Os dados obtidos foram analisados e serão apresentados em quadros em conformidade com a estrutura do questionário previamente definido com a realização das entrevistas na primeira quinzena do mês de dezembro do ano de 2015.

Para proteção das fontes as empresas serão chamadas pelos seguintes códigos: Empresa 1, Empresa 2 e Empresa 3. Os respondentes estarão identificados apenas pelo cargo que ocupam.

Identificação dos entrevistados na Empresa 1:

(Cargo Formal)	Idade	Formação Acadêmica	Tempo no Cargo
Função exercida na prática			
Diretor Superintendente (Presidente)	28	Administrador de Empresas - UnB	Três anos.
Diretor Comercial	58	Administrador de Empresas - UFPE	Dez anos saiu; retornou há três meses.
Gerente Comercial		Vago no momento	

Quadro 5: identificação do entrevistado na Empresa 1.

Fonte: elaborado pela autora.

Sobre decisões Estratégicas na Empresa 1:

Pergunta Empresa 1 > Respondente	Presidente	Diretor Comercial
1. Tem Conhecimento do crescimento ou redução da carteira de clientes?	Sim. Relatórios internos.	Sim. Banco de dados de operações comerciais (OPEC) onde tem acesso às informações sobre resultados históricos de clientes e agências já conquistadas.
2. Quais as bases de dados pesquisa para implementação de ações estratégicas na empresa?	Jornal Meio e Mensagem, <i>INMA</i> , IVC, Marplan e Eventos da ANJ.	Verifica o que sai de publicidade na concorrência para entender se a margem de ocupação está no limite ideal de 40%.

3. Como define preços a serem cobrados pelos espaços publicitários?	Custo Por Mil leitores e verificação do que é praticado no mercado.	Custo de toda a operação do jornal.
4. Os sinais de queda da organização no mercado são percebidos a tempo de ações corretivas serem implantadas?	Sim. Vem acompanhando a tendência mundial de migração do conteúdo dos jornais para <i>web</i> . Pretendem ser o maior portal de notícias de Brasília.	Percebe os sinais, mas nem sempre consegue realizar ações antecipadas. Desde 2001 os jornais estão em queda de tiragem por causa da entrada de outros meios de comunicação na <i>internet</i> . Porém, o jornal é o meio mais crível.
5. Dispõe de profissional focado na produção de informações estratégicas para tomada de decisão?	Hoje não. Diretor de <i>Marketing</i> analisa os relatórios das bases de dados e apresenta Relatórios com a situação da Empresa 1 e concorrência.	As nove pessoas do departamento de <i>marketing</i> e a diretoria comercial com oito pessoas.
6. Quais parâmetros utiliza para acompanhar a liderança da empresa no mercado?	Número de leitores e faturamento de publicidade.	IVC (Instituto de Verificação de Comunicação) informações de tiragem e onde é mais vendido.
7. Quais parâmetros utiliza para acompanhar ações da concorrência?	IVC, Marplan, relatórios do Departamento de <i>Marketing</i> .	Clientes e agências são as fontes de informação para acompanhar ações da concorrência.
8. Como percebe a entrada de novos concorrentes?	Pelas agências de propaganda, pelos amigos de outros veículos. O maior concorrente hoje é o <i>Google</i> e o <i>Facebook</i> com seus algoritmos. Com essa forma de trabalho, conseguem atingir pessoas com os perfis certos para cada	Através das publicações da ANJ (Associação Nacional de Jornais).

	oferta. Dessa forma aumentam a eficácia das ações de oferta para cada cliente.	
9. Dispõe de algum método de produção de informações?	Informação interna através de <i>software</i> de <i>Business Intelligence</i> com dados: inadimplência, faturamento, circulação, venda em bancas, venda de assinaturas, estoque de papel/tinta diariamente enviado por e-mail pela equipe de <i>marketing</i> .	Não. Trabalham com as informações fornecidas pelos institutos IVC, Marplan e ANJ.

Quadro 6: sobre decisões estratégicas na Empresa 1.

Fonte: elaborado pela autora.

Dados Complementares da Empresa 1:

Tempo de existência da Empresa 1: quarenta e três anos.
Na Empresa 1 a tiragem atual nove mil exemplares por dia com circulação de segunda a sexta.
Versão digital funciona aberta na internet e <i>App</i> para celular aos sábados e domingos. Todas as edições estão disponibilizadas no <i>App</i> . Possui perfil no <i>Facebook</i> .
Possui duas fontes de renda principais: cinco projetos especiais sobre os melhores de segmentos específicos e venda de espaços publicitários.
Outra fonte de renda é a impressão de jornais de terceiros. Três clientes na atualidade e pretensão de conquistar em 2016 quarenta novos clientes.
Observam que, via de regra, todo grupo de comunicação é forte quando tem TV, Rádio e Jornal impresso nas empresas do grupo. A Empresa 1 possui Jornal impresso apenas. Faz um programa em emissora de rádio local anunciando o que terão de notícia em todas as plataformas no dia seguinte.

Quadro 7: dados complementares da Empresa 1.

Fonte: elaborado pela autora.

Identificação dos entrevistados na Empresa 2:

(Cargo Formal) Função exercida na prática	Idade	Formação Acadêmica	Tempo no Cargo
Presidente	66	Administração de empresas incompleto - UnB	Desde a fundação há vinte e quatro anos.
Diretor Comercial	57	Comunicação Social na PUC/RS, Especialização em Relações Públicas, <i>Marketing</i> , Publicidade e Jornalismo.	Oito anos saiu e retornou há um mês e meio.
Gerente Comercial	30	Publicidade e Propaganda – Fortium/ Brasília.	Três anos saiu e retornou há um mês e meio.

Quadro 8: identificação do entrevistado na Empresa 2.

Fonte: elaborado pela autora.

Sobre decisões Estratégicas na Empresa 2:

Pergunta na Empresa 2 >Respondente	Presidente	Diretor Comercial	Gerente Comercial
1.Tem Conhecimento do crescimento ou redução da carteira de clientes?	Sim. Através de relatórios internos.	Sim. Pelo relatório de Operações Comerciais.	Sim. Analisando a frequência de veiculação no sistema próprio de Operações Comerciais.

2. Quais as bases de dados pesquisa para implementação de ações estratégicas na empresa?	Não possui.	Vivência de mercado em contato com os clientes.	Não dispõem de bases de dados para consulta nesse sentido.
3. Como define preços a serem cobrados pelos espaços publicitários?	Acompanha as tendências do mercado e a concorrência.	Custo de produção do jornal. A tabela de preços publicitários continua a mesma há dez anos.	A diretoria comercial e o industrial definem isso.
4. Os sinais de queda da organização no mercado são percebidos a tempo de ações corretivas serem implantadas?	É difícil hoje.	Questões políticas afetam o mercado. Se o funcionalismo público não compra as lojas quebram. Governo local é o maior anunciante e tem dívida com o jornal.	Acredita que a queda da circulação e os problemas de impressão provocam a perda de clientes. Estão avaliando o que foi deixado registrado pelo pessoal que foi dispensado do Jornal no relatório de Operações Comerciais.
5. Dispõe de profissional focado na produção de informações estratégicas para tomada de decisão?	Não. Almoça toda semana com pessoas do mercado e da concorrência e troca ideias sobre o segmento.	Produção própria através de contatos com clientes.	Não.
6. Quais parâmetros utiliza para acompanhar a	Não tem.	Marplan pesquisas.	Compara a quantidade de anúncios nos outros

liderança da empresa no mercado?			veículos. Observa ações inovadoras da concorrência.
7. Quais parâmetros utiliza para acompanhar ações da concorrência?	Leitura da concorrência.	Acompanha o que a concorrência faz, mas não a imita.	Percebendo os anunciantes que estão na concorrência.
8. Como percebe a entrada de novos concorrentes?	Não acha concorrentes por que ele é semanal.	Como é um semanário não possui concorrente na cidade.	Pelos contatos com o mercado, nas visitas a clientes.
9. Dispõe de algum método de produção de informações?	Não.	Não.	Não. Estão organizando a empresa e verificando o que foi deixado de informação pelos funcionários que saíram.

Quadro 9: sobre decisões estratégicas da Empresa 2.

Fonte: elaborado pela autora

Dados Complementares da Empresa 2:

Tempo de existência da Empresa 2 vinte e quatro anos.
Tiragem atual do jornal 20 mil exemplares com periodicidade semanal.
Distribuição gratuita.
Faturamento principal gira em torno da venda de espaços publicitários para o Governo local (maior anunciante) junto com outros segmentos da economia local que participam de projetos especiais temáticos (noivas, imóveis, por exemplo)
Impressão da tiragem regional de jornais de terceiros (O Globo, Valor Econômico) é outra fonte de renda.
O meio rádio é o maior concorrente da Empresa 2.

Quadro 10: dados complementares da Empresa 2.

Fonte: elaborado pela autora.

Identificação dos entrevistados na Empresa 3:

(Cargo Formal) Função exercida na prática.	Idade	Formação Acadêmica	Tempo no Cargo
Presidente	70	Contabilidade – Uniceub.	Dez no cargo e há cinquenta anos na empresa.
Diretor Comercial	59	Comunicação Social – Universidade de Brasília, Especialização em <i>Marketing</i> – Dom Cabral.	Dezenove anos no cargo.
Gerente Comercial	53	Pedagogia e Psicologia - UDF	Onze anos no cargo.

Quadro 11: identificação dos entrevistados da Empresa 3.

Fonte: elaborado pela autora.

Sobre decisões Estratégicas na Empresa 3:

Pergunta na Empresa 3 >Respondente	Presidente	Diretor Comercial	Gerente Comercial
1.Tem Conhecimento do crescimento ou redução da carteira de clientes?	Sim. Diretoria Financeira faz análise apresentada semanalmente de desempenho receita <i>versus</i> custos.	Sim. Através de sistemas internos integrados pela Oracle voltados para as necessidades da área de <i>Marketing</i> .	Sim. As dificuldades econômicas do país afetam a publicação de publicidade. Os cortes na publicidade geraram a redução da carteira de clientes

			anunciantes.
2. Quais as bases de dados pesquisa para implementação de ações estratégicas na empresa?	Não consulta. A Empresa 3 é líder absoluta desde seu nascimento. Possui TV, Rádio e Jornal no grupo empresarial.	Relatório de circulação, IVC e parte dos estudos Marplan sobre hábito de leitura do consumidor.	Não possui uma base de dados. Procura entender o segmento do cliente anunciante e para compartilhar uma solução com o cliente. O anunciante quer preço baixo para fechar a compra. O anunciante verifica o que dá mais retorno.
3. Como define preços a serem cobrados pelos espaços publicitários?	Pela inflação anual informada por órgão de governo. Esse é o índice para reajuste da tabela de preços.	Custo histórico, valor agregado, quanto o mercado pode pagar e concorrentes.	Custos da operação e lucro necessário.
4. Os sinais de queda da organização no mercado são percebidos há tempo de ações corretivas serem implantadas?	Observa quinzenalmente o que acontece no mercado, mas não garante que consigam muito sucesso em ações corretivas.	Nem sempre. Quando precisa implementar uma ação que envolve todos os departamentos da empresa as dificuldades são muitas e não conseguem reagir.	São percebidos sempre, mas a tomada de decisão não tem a mesma rapidez dos acontecimentos.
5. Dispõe de profissional focado na produção de informações	Sim. Através do Diretor de Comercialização e <i>Marketing</i> .	Sim, tem profissional de Inteligência Competitiva com formação em <i>Marketing</i> . São três pessoas no departamento.	No departamento não. Tem o pessoal do departamento que analisa informações e trabalha na criação de

estratégicas para tomada de decisão?			estratégias.
6. Quais parâmetros utiliza para acompanhar a liderança da empresa no mercado?	Relatórios do IVC (Instituto de Verificação de Comunicação) e Marplan.	Circulação e audiência através do IVC e Marplan.	Acompanha a audiência pelos relatórios das empresas de pesquisa Marplan e Ibope (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística) para compor o argumento com o cliente.
7. Quais parâmetros utiliza para acompanhar ações da concorrência?	Pelo IVC, pelo departamento comercial interno, lê a concorrência observando quem anuncia, pela tiragem dos outros jornais.	Acompanham o preço cobrado pela concorrência.	O cliente é a fonte.
8. Como percebe a entrada de novos concorrentes?	Não haverá um novo concorrente de mesmo porte.	Através dos clientes. Não existe uma ação planejada para isso.	Através dos clientes.

9. Dispõe de algum método de produção de informações?	Leitura de revistas voltadas para o meio jornal. O departamento comercial busca isso.	Praticam a cultura da conversa e compartilhamento de informações em reuniões semanais. Existe um método de trabalho. Com a cúpula são reuniões semestrais e anuais. Considera que não tem uma área de informações estratégicas.	Não. Analisa a carteira de clientes conquistados para formatar novos produtos. Observam os clientes a conquistar através de suas ações na concorrência e criam uma oferta.
---	---	---	--

Quadro 12: sobre decisões estratégicas da Empresa 3.

Fonte: elaborado pela autora.

Dados Complementares da Empresa 3:

Tiragem diária de 50 mil (segunda a sábado) e 70 mil (domingo) com circulação diária no Distrito Federal, e nas capitais dos estados de Goiás, Rio de Janeiro e São Paulo.
Assinantes da versão impressa 20 mil.
Máquinas são novas e importadas dos Estados Unidos da América.
Composição de custo: pessoas, tinta, papel importado, logística de distribuição, pessoas especializadas para produzir notícias.
A grande verba vem dos espaços publicitários e dos projetos especiais.
As lojas que vendem na internet tiram publicidade do jornal. O avanço tecnológico trouxe um impacto para o meio impresso: tornou mais ágil a atuação da imprensa, mas criou dificuldades.
Temos que surpreender o consumidor. Não podemos trabalhar no limite do que o consumidor conhece.
Diretoria de Comercialização e <i>Marketing</i> cuida de assinaturas, venda em bancas e publicidade.
Vendas em banca e assinatura vêm caindo nos últimos três anos. Estão reativando venda corporativa para aumentar tiragem.
Estratégias são apostas, <i>feeling</i> de mercado.

A empresa como um todo não possui uma visão única. O departamento de Inteligência Competitiva (IC) analisa o crescimento ou queda nas vendas e envia para os gestores das áreas circulação, publicidade e <i>marketing</i> para acompanhamento.

Possui perfil no <i>Facebook</i> .

Quadro 13: dados complementares da Empresa 3.

Fonte: elaborado pela autora.

Analisando os dados coletados na amostra selecionada verificou-se que os gestores demonstraram interesse em contribuir com o estudo marcando prontamente a entrevista presencial realizada na primeira quinzena de dezembro de 2015. Forneceram dados que confirmam o enunciado na definição da amostra sobre idade do jornal, tiragem média mensal atual e demais dados colhidos no questionário conforme foi demonstrado nos quadros acima.

No primeiro bloco, que trata da identificação do gestor, destaca-se a formação acadêmica de Administração, Publicidade e *Marketing* caracterizando assim uma forte predominância de referencial teórico que foge aos princípios da Inteligência Competitiva. A idade dos gestores varia dos 28 (vinte e oito) aos 70 (setenta) anos, experiência no cargo acima de 10 (dez) anos na sua maioria e distanciamento da vida acadêmica. Percebe-se também que atualizações educacionais são feitas com a leitura de revistas segmentadas e raras participações em cursos de especialização. Eventos da área de tecnologia para meios de comunicação são o maior atrativo para esse público de gestores identificados na amostra. Esses gestores acreditam que o futuro dos meios de comunicação impressa é uma distribuição mista (impresso e meios digitais) de conteúdo de notícias. Nota-se que os conhecimentos desses gestores, de forma geral, não se identificam com a área de Inteligência Competitiva.

No segundo bloco objetivou-se identificar as áreas que conduzem no dia a dia as atividades de gestão nos três níveis principais da organização. Nesses níveis os gestores respondem por ações voltadas para a organização como um todo, o mercado de atuação, clientes conquistados, registro de informações que sustentem a elaboração de estratégias e tomada de decisão. Os dados que analisam são provenientes de institutos de pesquisa privados que fornecem periodicamente dados de tiragem, abrangência de público e perfil desse público como classes sociais, posicionamento geográfico e outros dados de perfil de consumo. Este item de perfil de público (dados psicográficos) é genérico não definindo quem é o leitor, onde reside, hábitos e desejos de compra, dentre outros itens que possibilitem a criação de estratégias para o meio impresso. Não existe pesquisa com a identificação detalhada (dados etnográficos) do leitor de cada veículo impresso da amostra estudada. Para proporcionar a

criação de ações inovadoras os dados etnográficos criam um conhecimento mais aprofundado da cultura da comunidade. As necessidades dos leitores da amostra pesquisada são exploradas por outros meios de comunicação que tendem a desenvolver concorrência sólida com o tempo, conforme veremos no quadro abaixo:

a) O crescimento ou redução da carteira de clientes	Esses dados são monitorados constantemente através de sistemas operacionais internos e de relatórios privados de pesquisas.
b) As bases consultadas para implementar ações estratégicas, parâmetros para acompanhar a liderança da empresa no mercado.	Esses dados têm origem em relatórios de institutos privados de pesquisa que vendem esses dados para toda a amostra pesquisada e seus concorrentes. Dessa forma, todos visualizam as informações pertinentes a cada meio de comunicação e de seus concorrentes.
c) Profissional focado na produção de informações estratégicas.	São os executivos de vendas em contato com clientes e agências de propaganda e o departamento de <i>marketing</i> que analisa os dados dos relatórios de pesquisa privados referenciado no item anterior.
d) Entrada de novos concorrentes	O líder de mercado em tiragem considera impossível perder o mercado para um novo concorrente, outro considera grandes concorrentes às empresas (<i>Google e Facebook</i>) que dispõem de grandes plataformas tecnológicas com identificação do perfil do leitor por algoritmos.
e) Sobre utilização de método de produção de informações	Todos responderam que não possuem um método. As informações utilizadas para elaboração de estratégias baseiam-se nos relatórios comprados dos institutos privados de pesquisa ou nos relatórios internos de faturamento de publicidade, circulação, assinantes e venda em bancas.

Quadro 14: análise dos blocos de perguntas do questionário estruturado

Fonte: elaborado pela autora.

A ANJ - Associação Nacional de Jornais – não realiza pesquisa de mercado periódica com objetivo de municiar a definição de estratégias dos jornais em seu desenvolvimento de mercado. É a instituição de classe representativa da indústria produtora de jornais com algumas ações voltadas para a promoção de inovação e cooperação entre seus associados a partir de seus onze comitês. Presta serviço às empresas associadas sobre legislação e outros assuntos de interesse do setor produtor de jornais. O IVC – Instituto de Verificação de Circulação é a instituição responsável por auditar a circulação paga (assinaturas e venda em bancas) dos veículos de comunicação. Aos seus filiados são fornecidos dados de circulação desses e dos concorrentes filiados. IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística realiza pesquisas de opinião sobre temas variados e a preferência do público pelo meio de comunicação TV e Rádio. Esses dados são vendidos aos meios de comunicação que recebem um relatório detalhado de pesquisa. Marplan é outra empresa de pesquisa que estuda hábitos de consumo de mídia, produtos, serviços, marcas e estilo de vida do consumidor em geral. O meio jornal tem essa fonte como principal para entender dados de consumo do público leitor de cada região do país. Os meios de comunicação que pagam assinatura anual dos relatórios produzidos pelo Marplan têm acesso a esses dados. O INMA – *International News Media Association* é um site de notícias de todo o mundo sobre meios de comunicação, tendências do setor e novidades tecnológicas dos meios de comunicação. As informações são publicadas diariamente com permissão de acesso gratuito.

Foi possível verificar que o relatório de pesquisa fornecido pelos institutos privados tem dados do cliente comprador e também dos concorrentes. A análise dos dados de tiragem, queda ou crescimento do número de leitores com perfil genérico (dados psicográficos - classe social, hábitos de compra, região geográfica de crescimento etc.) tem sempre o filtro do *marketing* como base para o entendimento, análise e elaboração de estratégias como apostas.

Entende-se aqui a lentidão nas reações dos meios de comunicação da amostra pesquisada. Na maioria das vezes não conseguem definir ações antecipadas às mudanças do mercado. Os preços de venda em bancas e de assinaturas do meio impresso representam menos que 20% do faturamento global dessas organizações que ainda mantêm esse modelo de venda. Mover toda organização para um mesmo objetivo estratégico é a maior dificuldade apresentada pelos gestores da amostra. Estratégias para a conquista de clientes perdidos ou clientes novos não possui a mesma importância que as estratégias de manutenção de clientes já conquistados.

4.1.3 Comprovação dos Pressupostos

Neste item serão analisados os dados obtidos com o questionário estruturado para comprovação dos pressupostos apresentados.

O pressuposto geral indica que a tomada de decisão deve estar assentada em um método de produção sistemática de informação que propicie a criação de estratégias para o desenvolvimento dos meios de comunicação impressa no longo prazo. As informações contidas nas respostas ao questionário estruturado mostram que cada um dos meios de comunicação tem acesso as bases comuns de dados, originárias de institutos privados tais como IVC, IBOPE ou Marplan. Um dos respondentes não consulta nenhuma base de dados estruturada, mas utiliza a vivência de seus executivos no dia a dia de trabalho com agências de propaganda e clientes conquistados. Esses dados colhidos no dia a dia não recebem tratamento, registro, análise e armazenagem em bancos de dados próprios, para posterior recuperação. Dessa forma, os diferenciais de tiragem e crescimento do número de leitores por área geográfica de circulação é conhecido pelas empresas do meio impresso através dos relatórios dos institutos privados citados acima. Na prática de mercado, os valores dos espaços publicitários são analisados quanto ao custo por mil leitores atingidos a cada veiculação de anúncio publicitário. A vantagem competitiva considerada nessa prática é quanto menor for o valor investido no meio impresso, maior deve ser o número de leitores atingidos. As tabelas de preços de publicidade de cada meio impresso são públicas qualquer pessoa tem acesso. O que interfere na definição desses preços são os custos que envolvem a produção gráfica de cada meio de comunicação impressa, custos de circulação e custos de pessoal, basicamente.

Os dados consultados nos relatórios vendidos pelos institutos de pesquisa privados não aprofundam o perfil do leitor de cada meio pesquisado quanto aos dados etnográficos. O leitor é conhecido apenas por seu perfil de leitura, classe social, perfil de consumo de alguns produtos ou serviços etc. que compõem os dados psicográficos.

Os anunciantes de cada meio impresso recebem monitoração constante através de visitas dos executivos da organização e questionamentos de valores de descontos da concorrência. Nessas visitas os clientes acabam recebendo propostas atrativas de veiculação de anúncios no meio onde ainda não veicularam sua publicidade. Essa forma de atuação ajuda a desenvolver estratégias imediatas de conquistas de novos clientes anunciantes de outros meios de comunicação.

A venda em bancas e de assinaturas não detalha o perfil de compra dos clientes e o que é apurado financeiramente nessas ações não possui representação significativa no faturamento global da organização. Esses fatos não embasam a criação de ações corretivas para conter a queda nas vendas em todos os canais de distribuição. Desenvolver ação de venda de assinaturas, de centenas de exemplares, para outras corporações parece ser a única solução encontrada no momento para uma organização da amostra.

A análise dos dados obtidos leva-nos a conclusão que o primeiro pressuposto se confirma quanto a não existência de um método de produção sistemática de informação estratégica. Na atualidade os diferenciais competitivos estão resumidos à maior tiragem que promove o aumento do número de leitores por exemplar. Como o conteúdo das matérias é colocado na Internet e redes sociais, rapidamente, o impresso perde seu valor de consumo tornando-se desnecessária a compra de assinatura ou em bancas. A preocupação em cobrir custos empurra a organização de encontro a sua maior dificuldade que é aumentar lucros, criar diferenciais claros por cliente ou grupos de clientes. Verifica-se também que o processo de tomada de decisão estratégica do setor de mídia impressa deve estar assentado em um método de produção sistemática de informação.

O segundo pressuposto fica comprovado tendo em vista que os diferenciais competitivos baseados na tiragem ou preço cobrado pelos espaços publicitários vão depender da percepção do cliente anunciante e de sua disposição em investir mais nesse ou naquele meio impresso. A queda da tiragem promove, em consequência, a queda do número de leitores e aumento do custo por mil leitores. Dessa forma, os diferenciais competitivos que deveriam compor um método de produção sistemática de informações estratégicas não existem com esta finalidade. Acompanha-se pelos institutos privados de pesquisa a queda de tiragem do meio impresso. Justifica-se esse parâmetro de observação (queda da tiragem) com o crescimento do número de usuários das plataformas tecnológicas com algoritmos, como o *Google* e *Facebook*.

O terceiro pressuposto afirma que o monitoramento dos sinais de queda da competitividade das organizações de mídia impressa deve compor o método de produção sistemática de informação. A constatação pelos respondentes da entrevista estruturada da queda de tiragem e consequente queda do número de leitores gera a queda: de clientes anunciantes, de clientes assinantes e de clientes compradores do meio impresso nos pontos de venda (bancas, supermercados, etc.). Observa-se que não são geradas ações de antecipação a ocorrência dos fatos provenientes da realidade que afetam as organizações da amostra. O estudo aprofundado dos leitores possibilitaria elaboração de ações inovadoras.

A queda da organização no mercado representada pela tiragem, número de assinantes e montante de investimento em publicidade é uma consequência do não acompanhamento dos sinais de queda. A estrutura existente, os relatórios de pesquisada de institutos privados e a inexistência de um método de produção sistemática de informações impede a criação de ações que minimizem ou eliminem o impacto negativo nessas organizações. As pequenas quedas podem ser percebidas e ações corretivas efetivadas. Verifica-se formas de constatação por departamentos responsáveis para a tarefa sem a unidade da organização na realização de ações corretivas. Existe a hierarquização das tarefas por departamentos, em consequência, a distribuição das informações para efetivação de ações do dia a dia e solução de problemas.

Os dados colhidos mostram que os diferenciais da organização não estão alinhados em um objetivo comum para serem percebidos pelos clientes como diferenciais da organização como um todo. O alinhamento dos diferenciais competitivos deve favorecer a composição de tiragem, quantidade de leitores assinantes ou atingidos pelos pontos de venda, clientes anunciantes em projetos que chamem a atenção desses públicos pelas características inovadoras, dentre outras ações construídas com a participação de todos os colaboradores. A falta de compartilhamento em rede interna de comunicação isola setores dentro da organização assim como seus colaboradores. Os departamentos isolados provocarão uma visão apenas de parte da organização no mercado, afetando negativamente os resultados finais de faturamento e imagem.

No próximo bloco um paralelo com os nove Princípios de Washington Platt dará o entendimento necessário a este item do estudo.

4.1.4 Paralelo com os 9 Princípios de Washington Platt

Tendo em vista o objetivo atingido do estudo no diagnóstico do modo de produção de informações nos meios de comunicação impressa, propomos no quadro a seguir a aplicação do método de produção sistemática de informações estratégicas a partir dos nove princípios criados por Washington Platt (1974):

Princípios de Platt	Interpretação da autora	Resultado da Pesquisa
i. Objetivo – toda operação militar se empreende com	Busca de uma perspectiva ampla da realidade com a varredura do	Manter custos abaixo dos lucros; reajuste

<p>um objetivo chamado missão ou finalidade. A operação inteira destina-se ao atingimento do objetivo claramente definido.</p>	<p>mercado com identificação profunda de todos os clientes potenciais anunciantes e compradores em pontos de venda avulsa ou de assinaturas, visita aos clientes para identificação de potencialidades como anunciante, verificação de desejos de compra dos clientes compradores em pontos de venda e assinantes. Completando-se esta ação com inclusão desses dados em banco de dados próprio para análise, recuperação posterior e criação de ações inovadoras.</p>	<p>anual da tabela de preços dos espaços publicitários pelo índice de inflação; manter a tiragem no patamar atual; manter o número elevado de leitores; análise de dados psicográficos produzidos por institutos privados de pesquisa; coleta de dados junto a clientes e em conversa com pessoas do setor de publicidade.</p>
<p>ii. Simplicidade – contribui para o sucesso. O “Nevoeiro da Guerra” dá ênfase à simplicidade nos planos básicos que devem ser claros para garantir o completo entendimento.</p>	<p>Identificação das necessidades de veiculação de anúncios do mercado estudado acima, com previsão de lançamentos de produtos ou serviços, formas de pagamento, valores a serem cobrados, identificação de pessoas envolvidas na ação, identificação de interesses de compra de produtos ou serviços, dados de contato e outros dados úteis a criação de ações inovadoras. Registro de todos esses dados em banco de dados para análise, recuperação e difusão.</p>	<p>Analisa dados de relatórios comprados de institutos IBOPE e Marplan; consideram informações fornecidas pelos executivos do departamento comercial.</p>

<p>iii. Unidade e Comando – resulta naquela unidade de ação essencial à aplicação decisiva de toda a potência de combate das forças disponíveis.</p>	<p>Amparados por uma plataforma tecnológica própria de distribuição e recuperação de dados, definir o responsável pela recepção, análise e decisão das ações em cada departamento da organização para o cumprimento do objetivo global. Criar a cultura do compartilhamento de informações internas através de comunicação em rede própria.</p>	<p>Informações são compartilhadas entre departamento de <i>marketing</i>, departamento comercial e presidência; vender para terceiros os serviços gráficos; venda de projetos especiais.</p>
<p>iv. Ofensiva – pela ação ofensiva um comandante toma iniciativa, preserva sua liberdade de ação e impõe sua vontade ao inimigo.</p>	<p>Aferição da satisfação do cliente a ser atingida pela criação de oportunidades que conquistem sua fidelidade e maior investimento no meio impresso que proporciona esta satisfação.</p>	<p>Observam em cada cliente anunciante o que a concorrência ofereceu; mantém os clientes já conquistados.</p>
<p>v. Manobra – leva nossas forças a atuar em melhores condições sobre o inimigo. A manobra implementa, frequentemente, os princípios de Massa, Economia de Forças e Surpresa.</p>	<p>Criação e oferta de produtos e serviços formatados a partir das necessidades percebidas dos clientes a fim de subsidiar a organização na criação de ações concorrenciais.</p>	<p>Venda de projetos especiais temáticos por segmento da economia; mantém os clientes já conquistados a partir de melhores descontos.</p>
<p>vi. Massa – concentração de forças superiores no ponto e no momento decisivos, seu emprego na direção da decisão, cria as condições</p>	<p>Integração dos setores da organização desde a Presidência, <i>Marketing</i>, Comercialização, departamento financeiro e outros departamentos. Promover a</p>	<p>Os departamentos de <i>marketing</i>, comercialização e presidência determinam a forma de atuação da</p>

<p>essenciais para a vitória. Resumindo: ser forte onde importa.</p>	<p>permanência da unidade da organização no mercado com difusão interna de suas ações nos clientes, na busca constante por resultados financeiros com a fidelização da clientela, a fim de possibilitar a criação de uma estratégia de longo prazo.</p>	<p>organização no mercado.</p>
<p>vii. Economia de Forças – é um corolário do princípio de massa. Para concentrar-se na potência de combate superior em determinado ponto, deve haver economia de forças em outros lugares. Um exemplo do risco calculado.</p>	<p>Potencialização dos esforços das equipes de colaboradores da organização nos objetivos e metas organizacionais através de integração e comunicação constante entre os colaboradores através das redes e de eventos internos de treinamento. Promover o desenvolvimento da capacidade cognitiva dos colaboradores tornando-os úteis na criação de cada ação.</p>	<p>Não existe rede interna de comunicação entre colaboradores para troca de informações e experiências sobre os clientes e sobre o mercado.</p>
<p>viii. Surpresa – quando bem empregado, é um dos princípios mais rendosos na conquista do objetivo com o mínimo de perdas ao atingir o inimigo.</p>	<p>Com a análise dos dados colhidos no Princípio (i) propor ações e projetos inovadores a fim de envolver potenciais clientes (atuais e novos). Formar parcerias com outras organizações prevendo ganhos financeiros mistos de venda de produtos ou serviços através dos canais de comunicação disponíveis pela organização.</p>	<p>Não percebido na coleta realizada. Quando divulgam nos clientes os projetos especiais, todo o mercado fica sabendo.</p>

<p>ix. Segurança – compreende a proteção contra ataques de surpresa e providências contra as possibilidades conhecidas do inimigo. São elementos de segurança os reconhecimentos, os postos de vigilância e as reservas móveis.</p>	<p>Desenvolver a cultura de segurança das informações em um treinamento prévio dos envolvidos. A área tecnológica deve definir previamente os caminhos de acesso à informação pelos decisores no ambiente da organização, promovendo a segurança dos dados inseridos no sistema com hierarquia de senhas, validação e limitação de alteração desses dados.</p>	<p>Compartilham informações com pessoas do mercado; clientes informam o que estão fazendo no concorrente; não existe proteção das informações colhidas sobre clientes, por exemplo.</p>
--	--	---

Quadro 15: aplicação do método de produção sistemática de informações estratégicas.

Fonte: elaborado pela autora.

No quadro acima verificamos que o paralelo entre os nove Princípios criado por Washington Platt e a realidade encontrada na amostra pesquisada promove alterações na forma de atuação dessas organizações. Os atores acima identificados são os colaboradores, clientes de investimentos publicitários, clientes assinantes e clientes compradores dos periódicos em pontos de venda ou clientes que retiram o periódico em locais de distribuição (no caso específico de distribuição gratuita).

No entendimento de Platt (1974) a visão ampla da realidade que é chamada de verdade irá promover uma análise e criação de ações eficazes, de forma sistemática e constante, para a superação da concorrência. Todo o esforço em analisar cada elemento que compõe essa realidade poderá levar as organizações a desenvolverem ações inovadoras e lucrativas. Por exemplo, uma organização de mídia impressa pode firmar contratos com outras organizações com alto nível de credibilidade de marca. Podem criar ofertas de produtos no site das organizações de mídia impressa. A cada produto vendido através do canal de venda da mídia impressa terá um percentual da venda transferido para esta organização. Dessa forma, cria-se uma nova fonte de renda para as organizações de mídia impressa e incentiva-se o atendimento dos clientes compradores em pontos de venda ou assinantes.

Com a identificação dos pontos de contato da organização e a produção sistemática de informação por meio do método criado por esse autor a informação de utilidade aparece para amparar as ações estratégicas de longo prazo. Eleva-se a credibilidade da mídia impressa junto aos públicos de leitores em todos os canais de distribuição, demonstra-se preocupação em atender suas necessidades de compra, dentre outros desdobramentos favoráveis às empresas envolvidas no longo prazo. Se através da propaganda veiculada nesses meios de comunicação as empresas anunciantes elevam suas vendas, pressupõe-se que a oferta e venda de inúmeros produtos através da mídia impressa ou de seus *sites* pode gerar lucros para as empresas envolvidas, diferente do formato atual de negócio das organizações da amostra.

O outro aspecto, dessa nova visão a partir dos nove princípios, é a integração de todos os níveis da organização em prol do objetivo global. Esta prática possui duas vantagens iniciais: o desenvolvimento das competências e habilidades de cada colaborador além de ampliar a responsabilidade para com a empresa e ações que exijam o envolvimento de todos na organização podem obter melhores resultados de imediato.

Entendemos, portanto, que a cultura de Inteligência Competitiva é viável nas organizações desse estudo e de outros segmentos da economia, com a realização de estudo de caso e aplicação dos nove Princípios, incentivadas pela comunidade acadêmica. Esses estudos de caso, por sua vez, devem ser feitos à luz da comparação do Ciclo de Inteligência com os nove Princípios propostos por Washington Platt. Dessa forma, conseguiremos entender um problema com a visão de bloco, permitindo interpretações e possibilitando novos estudos.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa objetivou verificar a existência de um método de produção sistemática de informações com foco nas estratégias de orientação e desenvolvimento das organizações de mídia impressa no mercado. Constatou-se a não existência de práticas ou métodos de produção sistemática de informações como estratégia de implantação de uma cultura de inteligência.

Os gestores das organizações da amostra contribuíram de maneira significativa respondendo os questionários de entrevista estruturada, o que possibilitou a coleta dos dados que subsidiaram esse estudo.

As organizações do segmento estudado não colhem ou armazenam de forma sistemática informações que promovam: a retenção e fidelização de clientes, inovação e associação dessas variáveis com a longevidade da organização. Traçam estratégias, muitas vezes ineficazes. A aplicação do método de produção sistemática de informações a partir da análise dos dados colhidos com a entrevista estruturada mostra outras direções não exploradas pelas organizações da amostra.

A visão ampliada pela Inteligência Competitiva (IC) e Gestão da Informação (GI) promove a tendência de dar o conteúdo necessário aos gestores para o delineamento de ações antecipadas, através de um método de produção sistemática de informações estratégicas, necessárias no ambiente atual caracterizado pela velocidade de distribuição, recuperação, acesso e comunicação das informações. Os meios tecnológicos da atualidade proporcionam o relacionamento entre o maior número de pessoas e acesso a conteúdos diversos. A coleta de informações externas de utilidade para a organização seria o primeiro benefício do método.

A ausência de uma rede interna de comunicação composta por todos os envolvidos nos processos da execução das ações no mercado inibe a construção de conhecimento útil à realização de ações inovadoras. Dessa forma, as capacidades cognitivas de cada colaborador não são desenvolvidas para maximização das ações efetivadas no mercado pelas organizações pesquisadas. Nesse contexto, complementada pela integração de todos os departamentos num objetivo comum.

A cultura da IC implantada de forma paulatina propicia o desenvolvimento e percepção das competências essenciais dos colaboradores aproveitando suas habilidades e saberes em prol da organização. A produção sistemática de informações estratégicas é o processo pelo qual a massa de dados e informes é transformada numa informação conclusiva para definição de ações eficazes e de longo prazo. Este seria um dos primeiros benefícios de

utilização do método. A visão se torna mais ampla, analítica e voltada para o futuro por todos os colaboradores da organização. É um modo de habilitar os trabalhadores a apresentarem sugestões e ideias a respeito de mudanças no mercado, identificação de oportunidades e riscos potenciais. Não percebido como prática pelos atores no estudo de caso realizado. A antecipação de ações é outro benefício do método de Washington Platt.

O Presidente deve ser o patrocinador do departamento de Inteligência Competitiva (IC), sendo um dos elementos da rede interna de comunicação integradora da organização. Cada departamento deve eleger os participantes dessa rede de comunicação interna dentro de uma plataforma tecnológica que propicie a troca de informações, a exploração e desenvolvimento das competências essenciais de cada colaborador assim como o desenvolvimento de ações criadas com essa troca de informações e construção de conhecimento. O método promove a integração de todos num objetivo comum.

A disponibilização de informação para o departamento comercial de publicidade de meio de comunicação impressa, se bem produzida em conjunto com a escolha prévia das fontes certas, formatada, armazenada e disponibilizada permite agilidade da organização para reagir a mudanças do público leitor ou anunciante, percepção real dos movimentos da concorrência e manutenção da liderança da organização no mercado de Brasília. Outro benefício do método é a promoção da conexão da organização aos elementos que existem ao seu redor e interferem no seu negócio. A antecipação de ações é primordial nos dias atuais.

O que se percebeu no estudo realizado são burocracias hierarquizadas que precisam ser transformadas em organizações inteligentes com pessoas e seu grupo desenvolvendo análises para decisões que interfiram no curso das ações da organização no mercado no longo prazo. Precisa-se programar a construção de conhecimento com a pesquisa constante de novos limites e modelos para a gestão cada vez mais eficaz com agregação de valor econômico à organização, valor social da pessoa de forma a construir e sustentar a vantagem competitiva junto à clientela por longo prazo.

Verificou-se na percepção dos respondentes que espaços do mercado não explorados vêm sendo ocupados por empresas que interagem e criam relacionamento com seus usuários, talvez por terem a percepção da fragilidade de atuação das organizações existentes. A forma de atuação das organizações pesquisadas promove a adesão de clientes a outros meios com poder de relacionamento, conhecimento das necessidades e desejos de compra da clientela.

A principal força das organizações inovadoras participantes do mesmo mercado da mídia impressa, somada a amplitude de atingimento de clientes um a um, amparada pelo

investimento em tecnologia propícia a comunicação e domínio natural de grande volume de dados, vem dificultando o crescimento da mídia impressa.

O estudo mostra que empresas precisam desenvolver sua capacidade de transformar grandes volumes de dados sobre clientes em conhecimento que será utilizado para a tomada de decisão de ações de melhoria, criação de novas formas de exposição de produtos, aprimoramento de processos etc. Volumes de dados das organizações pesquisadas são analisados já com a constatação de quedas dos números de clientes em todos os níveis. Nessa perspectiva, o conhecimento profundo do perfil de clientes e seus desejos de compra, com o monitoramento amplo do mercado nas bases de dados próprias, geram vantagens competitivas difíceis de serem superadas no curto e longo prazo. Outro fator importante presente no método é a segurança de dados, informações e ativos das organizações.

A simples monitoração de parâmetros de tiragem e queda da carteira de clientes na atualidade coloca as organizações estudadas em estado de fragilidade constante, em um mercado com franca evolução tecnológica e mudança do gosto dos consumidores. Desta forma, entendemos que os objetivos do estudo realizado foram plenamente atingidos.

O aproveitamento da experiência dos clientes com a organização promove o crescimento e resultados financeiros positivos de outros meios de comunicação. Consumidores estão buscando modelos de negócios que proporcionem significado para suas experiências. Empresas de outros segmentos perceberam e vem explorando essa vivência com os consumidores.

O lucro resultante da valorização da organização pela clientela é o resultado de produção sistemática de informações a partir de um método. A cultura organizacional pode apontar a direção para caminhos que diferem da melhor estratégia como identificamos no estudo realizado.

Acompanhar parâmetros através de método de produção sistemática de informações estratégicas, envolver todos os colaboradores e clientes parece ser o caminho viável para a permanência das organizações no mercado atual.

5.1 SUGESTÃO PARA NOVOS ESTUDOS

A Sociedade da Informação está em acelerado desenvolvimento impulsionada pela evolução tecnológica global onde a informação se torna a cada dia o bem mais precioso das organizações que pretendem sobreviver aos impactos desse franco e rápido desenvolvimento.

Aprofundar os estudos na forma que se produz informação para elaboração de estratégias e tomada de decisão parece ser o melhor caminho de promoção da sobrevivência das organizações.

Como ficou demonstrado no estudo aqui exposto um método de produção sistemática de informações auxilia na visão mais ampla, e necessária, de mercado assim como a adaptação a qualquer ambiente negocial. Sendo assim, muitas perguntas podem ser respondidas com outros estudos que aprofundem a forma de criação de estratégias eficazes, quais são os resultados colhidos a cada tomada de decisão, como promover a inovação considerando os clientes existentes, como capturar novos clientes para que eles se tornem permanentes, como a tecnologia pode ampliar o mercado de atuação das organizações sem perda da informação, como a informação pode transformar o faturamento das organizações, como os colaboradores podem aproveitar a informação que circula na organização em soluções inovadoras, como a informação pode ser utilizada para a tomada da melhor de decisão.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Sérgio Farias de. **A representação das necessidades de informação gerencial nos núcleos de informação para avaliação e gestão de empreendimentos.** 2012. 219f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

BARNEY, J. *Gaining and sustaining competitive advantage.* New Jersey: Prentice Hall, 2002.

BATEMAN, Thomas S.; SCOTT, A. Snell. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

BAZERMAN, Max H. **Processo decisório.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

BAPTISTA, Maria Dulce; ARAÚJO JR, ROGÉRIO H. (Org.). **Organização da informação: abordagens e práticas.** Brasília: Thesaurus, 2015.

BERRY, L. L. *Relationship Marketing of Services: growing interest, emerging perspectives.* **Journal of Academy of Marketing Science**, v.23, p. 236-245, 1995.

BERTALANFFY, Ludwig von. **Teoria Geral dos Sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações.** Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

BUCHANAN, Leigh; O'CONNEL, Andrew. *Brief history of decision making.* **Harvard Business Review**, v. 84, jan., 2006.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento.** São Paulo: Editora SENAC, 2006.

CRESWELL, John W. *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches.* California, EUA: Sage Publications, 2003.

DAVENPORT, T. H. *Competing on analytics.* **Harvard Business Review**, v.84, 2006.

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

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G.; KOHLI, A. K. *How do they know their customers so well?* **MIT Sloan Management Review**, v. 42, 2001.

EITE, F.C.L. **Modelo genérico de gestão da informação científica para instituições de pesquisa na perspectiva da comunicação científica e do acesso aberto**. 262 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FULD, L. M. **Inteligência competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GABRIEL, M. **Marketing na era digital**. São Paulo: Novatec, 2010.

HERRING, J. P. *Key intelligence topics: a process to identify and define intelligence needs*. **Competitive Intelligence Review**, v. 10, n. 2, p.4-14,1999.

HUNT, T. **O poder das redes sociais**: como o fator Whuffie – seu valor no mundo digital – pode maximizar os resultados de seus negócios. São Paulo: Gente, 2010.

KENT, S. *Informações estratégicas: strategic intelligence for American world policy*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1967.

KOGUT, B.; ZANDER, U. *Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology*. **Organization Science**, v.3, n. 3, p. 383-397, aug. 1992.

KOTLER, P. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

_____. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2000.

_____. **Marketing em Ação: o consumidor no centro do palco.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEDEIROS, F. J. F. **Os segredos da inteligência competitiva.** Rio de Janeiro: Livre Expressão, 2013.

MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

MINTZBERG, Henry.; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumatra. **Conceitos, contextos e casos selecionados.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

MINTZBERG, Henry.; AHLSTRAND, Bruce.; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia, um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, A. **Ciência da Informação: teoria e metodologia de uma área em expansão.** Brasília: Thesaurus, 2003.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional e competitiva no contexto da sociedade da informação. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, v. 23/24, n. 4, 1999/2000. Número especial.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PLATT, W. **A produção de informações estratégicas.** Rio de Janeiro: Agir, 1974. (Biblioteca do Exército).

PORTER, M. P. **Estratégias competitivas: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** São Paulo: Campus, 1986.

REICHHELD, F. F. **A estratégia da lealdade: a força...** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RHODEN, Valdete Noveli. Estratégia enquanto prática e os lapsos conceituais. **Revista Brasileira de estratégia**, Curitiba, v. 3, n. 3, p. 253-263, set/dez. 2010. ISSN 1983-8484.

ROBREDO, Jaime. Considerações Prospectivas para as próximas décadas sobre a evolução da tecnologia da informação no Brasil. A Sociedade Informatizada. **Rev. Bras. Biblioteconomia e Documentação**. São Paulo, v. 22, n.1/2, p. 7-38, jan./jun. 1989.

RODRIGUES, L. C.; RICCARDI, R. **Inteligência competitiva: para negócios e organizações.** Paraná: Unicorpore, 2007.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor.** Rio de Janeiro: LTC, 2012.

SHAKER, S. M; GEMBICKI, M. P. *The war room guide to competitive intelligence.* New York: McGraw Hill, 1999.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWIFT, R. **CRM: Customer Relationship Management.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento = Aftermarketing.** São Paulo: Atlas, 1992.

VITORINO, E. V.; PIANTOLA, D. Dimensões da competência informacional. **Ciência da Informação**, v.40, n.1, p. 99-110, jan/abr 2011.

WHITELEY, R. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WINER, S. R. **Marketing management**. *New Jersey: Prentice Hall*, 1999.

YIN, R. K.; GRASSI, D. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Apêndice 1 – Roteiro de Entrevista com Cargo Presidência, Diretor Comercial e Gerente Comercial

Identificação do entrevistado:	a.Nome:
c. Idade:	b. Formação acadêmica:
d. Tempo no cargo:	

Sobre decisões e estratégias:	5. Dispõe de profissional focado na produção de informações estratégicas para tomada de decisão?
1. Tem conhecimento do crescimento ou redução da carteira de clientes?	6. Quais parâmetros utiliza para acompanhar a liderança da empresa no mercado?
2. Quais bases de dados pesquisa para implementação de ações estratégicas na empresa?	7. Quais parâmetros utiliza para acompanhar ações da concorrência?
3. Como define preços a serem cobrados pelos espaços publicitários?	8. Como percebe a entrada de novos concorrentes?
4. Os sinais de queda da organização no mercado são percebidos há tempo de ações corretivas serem implantadas?	9. Dispõe de algum método de produção de informações estratégicas?