

Prospecção e Monitoramento Informacional no processo de Inteligência Competitiva Organizacional

Letícia Gorri Molina

Fabiana Sala

Como citar: MOLINA, G. L.; SALA, F. Prospecção e Monitoramento Informacional no processo de Inteligência Competitiva Organizacional. *In:* VALENTIM, M. L. P. (org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: Fundepe, 2006. p. 61-80. DOI: <https://doi.org/10.36311/2006.978-85-98176-08-6.p61-80>.



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Capítulo 4

PROSPECÇÃO E MONITORAMENTO INFORMACIONAL NO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL

Letícia Gorri Molina
Fabiana Sala

Introdução

O ambiente de negócios corporativo contemporâneo tem passado por profunda modificação nos últimos anos, pois tem-se tornado, cada vez mais, complexo. Os gestores precisam acompanhar uma multiplicidade de aspectos que envolvem o ambiente de negócios de suas organizações. Dentre tais aspectos, destacam-se as mudanças no comportamento e preferências de seus consumidores, as constantes inovações tecnológicas, novidades referentes à legislação, tendências do mercado internacional, desenvolvimentos no plano político etc. (SALA, 2005, p.85).

Além do conjunto de elementos ou componentes do ambiente externo ser extremamente complexo, esses elementos tendem a modificar-se cada vez mais rapidamente, ou seja, aumenta o grau de complexidade com que o ambiente organizacional se altera. Nesse contexto, os gestores precisam enfrentar o desafio com maior rigor, não apenas acompanhar as mudanças que afetam as pessoas e a organização.

As informações relacionadas ao ambiente organizacional externo podem ser obtidas por intermédio de uma enorme variedade de fontes informacionais. "Na internet apenas, o serviço de busca Google registra a existência de mais de 120 milhões de páginas que contêm informações sobre negócios" (ORTIZ; ORTIZ; SILVA, 2005, p.3). No entanto, é importante alertar que o mero acesso a essas páginas pouco significa, uma vez que as informações disponíveis, na maioria das vezes, são fragmentadas, ambíguas e, portanto, de pouca utilidade para seus usuários.

Essas dificuldades demonstram a importância de estudar as formas e os meios pelos quais gerentes e outros profissionais obtêm informações a respeito do ambiente interno e externo de suas organizações,

pois no momento em que se discute e se vivência a globalização e a competitividade, surgem novos modelos ou formas de gerenciar as organizações. A busca por esses modelos encontra respaldo naquilo que o homem tem produzido ao longo de toda a sua história, ou seja, informação e conhecimento.

“O conhecimento que se produziu e se produz é inquantificável e, por isso mesmo, impossível de se alcançar na sua totalidade, como se ele fosse a própria armadilha e labirinto para a humanidade” (SILVA; HEKIS, 2005, p.21). Ao mesmo tempo que se tem um vasto conhecimento e conectividade, proporcionados pelo intermédio da tecnologia, é impossível absorver toda a informação produzida em determinada área e, muito menos, transformá-la em conhecimento.

Essa é uma área de estudo interdisciplinar, situada na interface entre o planejamento estratégico e a Ciência da Informação, e que muito tem a contribuir para um melhor entendimento do comportamento informacional das pessoas em ambientes profissionais (ORTIZ; ORTIZ; SILVA, 2005, p.7).

Assim, o controle, ou melhor, o monitoramento de informações relevantes à organização, torna-se um grande desafio. Além disso, as organizações que mais rapidamente estiverem aptas a perceber novas ameaças e oportunidades, presentes em seu ambiente externo, e produzirem conhecimento que possibilite apoiar ações à nova realidade, certamente serão mais competitivas, assegurando, dessa maneira, a sua própria sobrevivência.

O papel da prospecção e do monitoramento informacional, como uma atividade essencial no processo de inteligência competitiva organizacional (I.C.O.), possibilita o estabelecimento da entrada de dados, informação e conhecimento, continuamente ao processo. Além disso, constrói as diversas estruturas formais e informais de informação dentro da organização. O serviço de monitoramento pode ser visto como fonte de consulta aos dados e produtos padronizados e, também, como provedor de informações com valor agregado.

2 Prospecção Informacional no Processo de Inteligência Competitiva

A atividade de prospecção informacional não é tão divulgada quanto a atividade de monitoramento. No âmbito do processo de

I.C.O., a prospecção é a etapa inicial na qual será estruturado (definido), de que forma a coleta de informação será feita (planejamento). Inclui atividades iniciais, como, por exemplo, identificar e estabelecer quais fontes de informação, internas e externas, formais e informais serão pesquisadas, com que objetivo, em que período etc. Para Tarapanoff (1995, p.28), a prospecção "baseia-se em técnicas de geração de idéias, cuja preocupação maior é a criatividade. Criar implica em combinar elementos anteriormente não relacionados, que podem ser idéias, objetos ou ações, para produzir uma nova idéia".

O Ministério da Ciência e Tecnologia (2003), em seu Programa ProspeCTar, define prospecção como um processo contínuo de pensar o futuro e fornecer subsídios para a melhor tomada de decisão e instrui sobre como aspectos econômicos, sociais, científicos e tecnológicos podem interagir para a solução de problemas socioeconômicos.

Para o Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE),

a prospecção tem dentre os seus principais objetivos a ampliação da capacidade de monitorar e compreender a dinâmica sócio-técnica em diferentes temas estratégicos e colaborar de modo estruturante para o desenvolvimento social e econômico sustentável (2003, p.3).

A expressão prospecção informacional conceituada por Valentim (2003 p.1) é "o método ou técnica que visa a identificação inicial de dados, informação e conhecimento relevantes para a organização".

A prospecção informacional possibilita o estabelecimento de um mapa inicial de fontes de informação e conhecimento que são essenciais ao bom desempenho de qualquer organização. Uma vez realizado o mapeamento de dados, informação e conhecimento, os sistemas informacionais existentes na organização são alimentados e, desse modo, estabelece-se uma dinâmica na entrada desses dados, informação e conhecimento no âmbito organizacional, sejam eles produzidos interna ou externamente.

2.1 Métodos e Técnicas de Prospecção Informacional

Existem diferentes métodos e técnicas de prospecção e monitoramento informacional; dentre os mais conhecidos pode-se citar a utilização de cenários, delphi, entre outros.

A aplicação de cenários é “também identificada como técnica de projeção de tendências e possíveis situações futuras, a partir do cruzamento de variáveis e interações presentes de um sistema” (TARAPANOFF, 1995, p.29). Os cenários são utilizados como instrumento de planejamento estratégico para as empresas.

No Brasil, segundo Marcial (1999, p.15), as primeiras empresas a utilizarem a técnica de cenários foram a Eletrobrás (1987) e a Petrobrás (1989), por operarem em projetos de longo período de maturação, que exige visão de longo prazo.

Esta técnica tem como objetivo a “inferência de estados futuros de um sistema, projetando situações e estimando seu desenlace futuro” (TARAPANOFF, 1995, p.29). Ainda, segundo a autora, tem por finalidade a descrição de “situações futuras e suas possíveis inter-relações, orientando e consolidando o processo de tomada de decisões” (1995, p.30). Esta técnica é utilizada em ambientes de grandes mudanças, cujo planejamento é de longo prazo.

Seu objetivo principal é “a gestão estratégica, através da vigília estratégica [...] Esse acompanhamento sistemático proporciona colher informações que permitam à empresa criar estratégias e colabora no processo de tomada de decisão” (TARAPANOFF, 1995, p.42-43). Através do monitoramento, informações serão coletadas e utilizadas pela empresas, nas suas necessidades futuras.

O monitoramento tecnológico tem como objetivo a detecção de inovações que levam à mudança tecnológica e, conseqüentemente, de produção, observando fatores científicos, telemáticos, tecnológicos etc.

O *Brainstorming* é uma técnica simples que pode ser utilizada para prospecção informacional. É uma técnica que visa a geração de idéias criativas. “Este modelo envolve essencialmente a análise de situação ou tarefa problemática identificada e a comunicação/relacionamento interpessoal de todos os envolvidos neste processo” (TARAPANOFF, 1995, p.40). Durante o *brainstorming*, a criação de idéias, geradas pelos participantes, não deve ter limites, assim como não deve ter qualquer tipo de censura, caso contrário, os participantes poderão sentir-se intimidados em algum momento.

O Delfos ou Delphi é um método exploratório e probabilístico que visa compreender e planejar ações para eventos futuros,

tanto positivos quanto negativos. Delphi "pode ser considerado como um método estruturado de interação indireta e anônima entre especialistas, por meio de questionários, disposição estatística dos dados e controle da retroalimentação das informações geradas no grupo" (TARAPANOFF, 1995, p.58). Seu objetivo geral é a obtenção de um consenso entre os especialistas participantes, em questões que envolvem julgamento de valor.

3 Monitoramento Informacional no Processo de Inteligência Competitiva

O termo monitoramento tem origem na corrente americana, similar à corrente francesa *veille* (vigília) e "designa uma técnica que tem como característica principal a observação e coleta (monitoramento) de fatores científicos, telemáticos, tecnológicos e outros que possam afetar a organização de forma intensa" (TARAPANOFF, 1995, p.40).

Autores, como Palop e Vicente (1999, p.22), utilizam o termo vigilância como um esforço sistematizado e organizado pela empresa, na observação, captação, análise, disseminação e recuperação de informação, sobre as condições relevantes que envolvam política, economia, tecnologia, comércio etc., visando identificar as oportunidades e ameaças para a organização. Esta definição está de acordo com as apresentadas por autores que utilizam o termo monitoramento (VIEIRA, 1999, p.176; MORESI, 2001b, p.95; TARAPANOFF, 2001, p.45; SILVA; BUFREM, 2002, p.2; VALENTIM, 2003, p.1).

A atividade de monitoramento, assim como a atividade de prospecção, está diretamente ligada à atividade de I.C.O. Ela leva a organização a ampliar o foco de tomada de decisão, ao incluir as perspectivas do macroambiente (ambiente político, tecnológico, econômico e social) e tentar antever as futuras transformações que irão ocorrer para se manter competitiva no mercado (MARCIAL, 1999, p.18, p.38). Leva-a também a proceder a buscas em fontes científicas, tecnológicas e econômicas que "apóiem a tomada de decisão e assegurem a redução do tempo de resposta frente às exigências do ambiente externo, visando ao melhor desempenho e posicionamento no contexto sócio-econômico em que atuam" (MALDONADO apud MARCIAL, 1999, p.18).

De acordo com o trabalho de Aguiar (apud COELHO et al., 2003, p.6)

a ação de monitorar o ambiente competitivo inclui: olhar uma informação (reconhecer) e procurar uma informação (buscar), o que pode significar que vários ambientes e situações, desde uma conversa casual no almoço ou observação de um cliente até o reconhecimento de um programa de pesquisa de mercado abrangente podem ajudar na identificação de oportunidades de negócios.

A atividade de monitoramento informacional, segundo Canongia et al. (2001, p.3), ocorre em quatro etapas: coleta, filtragem, avaliação e mapeamento.

De acordo com Palop e Vicente (1999), o monitoramento é um dos focos da I.C.O., visto que transforma informação bruta em inteligência, ou seja, é um esforço sistemático e organizado pela empresa para observação, captação, análise e recuperação de informações. Para Cortez (2003, p.6), Barcellos, Fernandes e Motta (2003, p.6), o processo de monitoramento deve ser dinâmico e contínuo na coleta, análise, avaliação e síntese da informação, possibilitando que a I.C.O. seja utilizada como um recurso estratégico, no processo de tomada de decisão da organização.

Por isso, Coelho et al. (2003, p.6) esclarecem

a necessidade contínua da busca sistematizada de informações confiáveis, seus respectivos registros organizados e padronizados, o processamento direcionado delas, bem como a explicitação do conhecimento incorporado através dos processos de sistematização e sua devida disseminação para os membros da organização – ou seja, a socialização da informação – são de fundamental importância para a consecução dos objetivos organizacionais.

O monitoramento de informação relevante à organização torna-se um grande desafio. Os executivos passam a necessitar de sistemas que identifiquem, monitorem, coletem e analisem informações geradas no ambiente externo e sejam de interesse para o planejamento estratégico da organização.

Seus objetivos incluem: identificar eventos técnico-científicos ou socioeconômicos relevantes para a organização, definir ameaças potenciais, buscar oportunidades implícitas nas mudanças ambientais e alertar a administração quanto ao movimento das tendências (PORTER et al. apud VIEIRA, 1999, p.176).

Choo (apud MORESI, 2001a, p.42) descreve alguns princípios para as melhores práticas de monitoramento:

- Planejar e gerenciar a monitoração como atividade estratégica, como um programa de pesquisa e desenvolvimento;
- Implementar a atividade como um sistema formal, planejado, contínuo e coordenado;
- Estabelecer parcerias com: especialistas em tecnologia da informação em projetar sistemas de monitoração, especialistas em determinados temas ou assuntos e peritos em informação;
- Gerenciar a informação como uma função básica da monitoração.

3.1 Tipos de Monitoramento Informacional

3.1.1 Monitoramento Concorrencial

O monitoramento concorrencial ou competitivo, conforme alguns autores utilizam (MARTINET; RIBAUT, apud PALOP; VICENTE, 1999, p.34), propõem do mesmo modo que Barcellos, Fernandes e Motta

[...] monitorar determinantes de competitividade. A expectativa deste sistema é fornecer insumos básicos, informações e orientações sobre a forma de analisar dados e informações disponíveis, de forma que a inteligência resultante seja adequada para cada usuário, assim como promova a criação e a gestão do conhecimento sobre o objeto do monitoramento (BARCELLOS; FERNANDES; MOTTA, 2003, p.6).

O monitoramento concorrencial considerado por Stollenwerk analisa e acompanha as trajetórias, desempenho e posicionamento competitivo dos concorrentes atuais e potenciais. Considera-se que corresponde à análise de duas forças de Porter: ameaça de novos entrantes e rivalidade entre os concorrentes (1999/2000, p.480).

A função do monitoramento concorrencial é monitorar determinantes de competitividade, assim como realizar análise dos competidores atuais, potenciais e produtos substitutos. Seu objeto é a observação de concorrentes atuais e potenciais, o destino de seus produtos, distribuição dos produtos, tipos de clientes e seu grau de

satisfação, cadeia de valor do setor, forças existentes ou potenciais no mercado, influências da economia, regulamentação, política etc.

Nesse tipo de monitoramento, são tratadas questões como: análise e acompanhamento dos concorrentes atuais e potenciais quanto a: destino dos investimentos, lançamento de novos produtos, canais de distribuição, tempo de resposta, tipo de clientela e grau de satisfação etc. (STOLLENWERK, 1999/2000, p.481).

3.1.2 Monitoramento Tecnológico

Monitoramento tecnológico acompanha os avanços do estado-da-arte da tecnologia e das oportunidades e ameaças que as inovações poderão trazer para a organização ou para o ramo de negócio como um todo. Corresponde à análise de uma das forças competitivas, mencionadas por Porter, qual seja, a ameaça de produtos substitutos (STOLLENWERK, 1999/2000, p.480).

No monitoramento tecnológico,

o pesquisador que deseja fazer prospecção sobre os rumos de um produto, necessita buscar esse tipo de informação e se manter atualizado quanto ao desenvolvimento de outras ciências. Essa prática, já denominada gestão do conhecimento, permite acompanhar os movimentos de aquisição de empresa com o foco nas questões que envolvem apropriação de tecnologia em formas veladas (BARROS, 2000, p.33).

Nessa atividade, a continuidade do processo faz com que o pesquisador mantenha-se atualizado sobre as ocorrências nas áreas pesquisadas. Segundo Barros (2000, p.65), deve-se praticar o monitoramento tecnológico para:

- Maximizar ganhos a partir de fatores externos e a partir de decisões tomadas de modo que se antecipem ameaças;
- Minimizar perdas associadas a acontecimentos externos não controláveis;
- Reduzir o efeito causado por competidores externos;
- Predizer demandas com finalidade de antecipar questões de produção, assim como para o desenvolvimento interno;
- Desenvolver planos para a organização;
- Obter a inovação de produtos existentes;

- Criar novos produtos;
- Examinar as questões oriundas da convergência tecnológica, assim como as possibilidades de fusões e aquisições para reduzir questões de apropriação de tecnologia.

Sua função é conhecer os avanços do estado e da técnica em relação à tecnologia e das oportunidades e ameaças geradas por elas, analisar capacidades tecnológicas, analisar o seguimento da trajetória do trabalho e colaboração da ciência, facilitar a incorporação de novos avanços tecnológicos aos produtos e processos etc. Seu objeto de monitoramento são os avanços científicos e técnicos, produtos e serviços, processos de fabricação, os materiais e sua cadeia de transformação etc.

Neste tipo de monitoramento, são tratadas questões, como:

- Avanços científicos e tecnológicos resultantes de pesquisa básica e aplicada;
- Produtos e serviços dos concorrentes, fornecedores e clientes;
- Processos de fabricação;
- Materiais e sua cadeia de transformação;
- As tecnologias e sistemas de informação;
- Redes de especialistas de outras organizações relacionadas às suas áreas de competência (STOLLENWERK, 1999/2000, p.481).

3.1.3 Monitoramento Político-Econômico

Monitoramento de entorno (MARTINET; RIBAUULT, apud PALOP; VICENTE, 1999, p.34), ou monitoramento político-econômico, “monitora e analisa os aspectos sociais, legais, políticos, culturais e de meio ambiente que impactam diretamente o ramo de negócio” (STOLLENWERK, 1999/2000, p.480).

Tem como função central observar os aspectos sociais, culturais, legais e de meio ambiente, relacionados ao macroambiente e como foco observar aspectos voltados à legislação, cultura, política, sociedade, economia e ao meio ambiente.

Nesse tipo de monitoramento, são tratadas questões, como:

- As legislações que impactam o ramo de negócio;
- A legislação de meio ambiente e os movimentos de preservação ambiental dos grupos ambientalistas;

- A cultura e mudanças nos hábitos, gostos e preferências;
- Situação política da região e mapeamento das forças hegemônicas;
- Situação socioeconômica da(s) região(ões) de atuação da organização. (STOLLENWERK, 1999/2000, p.481).

3.1.4 Monitoramento Financeiro

Monitoramento financeiro pretende monitorar e analisar “questões relacionadas aos clientes e aos fornecedores. Corresponde à análise de duas forças competitivas: poder de barganha dos clientes e poder de barganha dos fornecedores” (STOLLENWERK, 1999/2000, p.480-481). Tem como função conhecer, de forma mais abrangente, os clientes e fornecedores relacionados à organização. Além disso, também busca observar outros aspectos, como o mercado e as necessidades/demandas, mão-de-obra do setor, sua cadeia de valor etc.

3.1.5 Monitoramento Ambiental

Moresi (2001a, p.40) entende monitoramento ambiental como aquele que leva em consideração o “papel do ambiente como fonte definitiva de matérias-primas, energia e informação, que são vitais na continuidade do sistema”. Para Choo (apud MORESI, 2001a, p.41), o monitoramento “de ambientes organizacionais é a aquisição e uso de informação sobre eventos, tendências e relações em seu ambiente externo, cujo conhecimento auxiliará os gerentes a planejar as futuras ações”.

Quando se fala em monitoramento ambiental, devem-se levar em consideração todos os fatores externos que poderão influir no desempenho de uma organização, assim como a própria sobrevivência. Choo (apud MORESI, 2001a, p.41) distingue quatro modos de monitoramento:

- Exposição não direcionada – o indivíduo toma contato com a informação, sem necessidade definida; a monitoração é ampla; a granularidade da informação é grosseira;
- Exposição direcionada – o indivíduo direciona seu interesse para tópicos selecionados ou certos tipos de informação; avalia-se o significado da

informação para se dimensionar a natureza geral do impacto na organização;

- Busca informal – busca ativa da informação para aprofundar o conhecimento; não há estruturação da atividade; elaborar assunto para determinar a necessidade de atuação no ambiente da organização;
- Busca formal – esforço planejado para obter a informação específica; a busca é estruturada de acordo com procedimentos e metodologias; a granularidade da informação é refinada.

Monitorar o ambiente é essencial para observar as transformações e tensões ambientais, bem como para equilibrar e controlar os aspectos estratégicos e gerenciais, no âmbito corporativo.

Um dos aspectos a serem observados são as pessoas do nível tático e estratégico, isto é, o indivíduo é considerado um elemento estratégico para se conseguir a adequada implantação do processo de I.C.O. No monitoramento ambiental, o foco é o monitoramento de informações coletadas no ambiente externo, como informações do setor político, econômico etc.; quando nos referimos ao foco do monitoramento no processo de I.C.O., referimo-nos à ‘informação tanto do ambiente externo quanto do ambiente interno, com valor agregado, isto é, aquela que de algum modo recebeu algum tipo de análise, interpretação ou inferência, e tem como objetivo criar vantagem competitiva à organização.

3.2 Métodos e Técnicas de Monitoramento Informacional

- Forças Competitivas – descrita por Michael Porter (1986), determinam a atratividade de um ramo de negócios, as características da competição no ramo e as causas. Dentre elas, pode-se citar: entrada de novos concorrentes; ameaça de produtos substitutos; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; rivalidade entre as empresas existentes;
- Análise do Macroambiente – observam as forças externas, isto é, o cenário político, a economia, a situação social, as novas tecnologias que podem

substituir produtos e serviços da organização, as forças relacionadas ao meio ambiente;

- Análise de Impacto (tempo e prioridade) – observam o impacto da informação para a organização em relação ao tempo (curto, médio e longo prazos), assim como a prioridade com que os assuntos devem ser tratados (alta, média e baixa prioridade);
- Fatores Críticos de Sucesso (FSC) – tem como objetivo geral identificar as características, condições ou variáveis que deverão ser monitoradas e gerenciadas pela organização para posicionamento em ambiente competitivo (STOLLENWERK, 2001, p.189). Permite estabelecer o foco estratégico, visando ações efetivas e sistemáticas, reconhecer tendências e sinais de mudança do ambiente externo;
- Análise SWOT – Strength (pontos fortes), Weakness (pontos fracos), Opportunities (fatores internos e de oportunidades), Threats (ameaças – fatores externos) – matriz usada para identificar forças e fraquezas da organização, assim como ameaças e oportunidades, sendo útil ao planejamento estratégico da organização e à avaliação da concorrência. Esta ferramenta insere-se no campo de análise de ambientes, tanto interno, quanto externo à organização;
- Benchmarking – usado tradicionalmente no planejamento estratégico organizacional, na gestão da qualidade total, visando orientar as corporações a buscar, as melhores práticas relacionadas ao negócio, que influenciem positivamente a produtividade e os resultados. É um processo que avalia produtos, serviços e processos de trabalho de outras organizações que possuem o reconhecimento de seus pares, por desenvolverem as melhores práticas, sendo consideradas referência na área em que atuam.

3.3 Ferramentas para Monitoramento Informacional

Algumas ferramentas, mais conhecidas e descritas na literatura foram selecionadas de modo a serem detalhadas. Dentre elas as apresentadas por Coelho et al. (2003, p.8) e por Tarapanoff (2000 e 2001).

- *Data Warehousing* – tem como finalidade, o provimento de suporte à tomada de decisão, tendo como elementos básicos: orientação para o objeto, integração, tempo como variável e a não-volatilidade de dados. Nesse processo, dados de várias fontes são coletados e migrados para o ambiente, recebendo tratamento que visa à sua padronização, para facilitar a recuperação de informações por parte do usuário final. Tem como objetivo geral o fornecimento de informações confiáveis, ágeis, flexíveis, integradas, para apoiar o processo decisório;
- *Data Mining* – também conhecido como ‘mineração de dados’, tem como objetivo o estabelecimento de novos padrões de conhecimento, “geralmente imprevistos, partindo-se de uma massa de dados previamente coletada e preparada para este fim” (SULAIMAN; SOUZA, 2001, p.265). Auxilia os especialistas de determinada área a atualizar suas bases de dados de conhecimento, com objetivo de alcançar vantagem competitiva;
- *Balanced Scorecard* – sistema de gerenciamento estratégico, que monitora as estratégias da organização de longo prazo, transformando a visão estratégica em um conjunto de objetivos, para permitir visualizar passo a passo a estratégia em andamento (MIRANDA, 2001, p.227). Este sistema possibilita a tradução da estratégia em ações efetivas, permitindo que cada uma das áreas e cada um dos integrantes

da organização tenham conhecimento sobre o processo de implementação da estratégia;

- Redes Neurais – tentativa de utilizar a tecnologia da informação aproximando-a aos processamentos mentais humanos, por meio de análises, associações e inferências. Estas redes têm “capacidade de tratar dados incompletos e distorcidos, produzindo resultados satisfatórios a partir de generalizações” (ALMEIDA; DUMONTIER, apud TARAPANOFF, 2000, p.96).

O monitoramento deve possibilitar a observação do ambiente interno e externo no que diz respeito à concorrência, fornecedores, clientes, ameaças, novos produtos e serviços substitutos. Deve reconhecer também fatores macro-ambientais, como, por exemplo, fatores políticos, econômicos, sociais, que influenciam diretamente a atuação da organização e todo seguimento industrial e de serviços. Quanto ao ambiente interno, deve ser capaz de acompanhar o desenvolvimento das competências essenciais, utilização e valoração dos recursos financeiros, humanos. Além disso, propicia ajustar as estratégias diante das exigências do ambiente externo (SILVA; HEKIS, 2005, p.34).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a literatura, pode-se perceber que o processo de inteligência competitiva organizacional auxilia a organização na identificação de ameaças e oportunidades para o negócio e que as atividades, base do processo de I.C.O., são, sem dúvida, a prospecção e o monitoramento informacional. Consistem em identificar, coletar, filtrar, analisar e disseminar de informações relevantes à atuação estratégica da organização perante o mercado em que atua.

Diante da necessidade de sobrevivência no ambiente de negócios, caracterizado pela crescente competitividade, as empresas passam a utilizar as ferramentas de inteligência para obter informações sobre o ambiente externo e subsidiar a elaboração de suas estratégias de atuação (WILLECKE, 2003, p.1).

Em relação à metodologia aplicada, o mecanismo é simples: identificar e buscar a informação, de caráter formal e informal, desenvolver estratégias de filtragem focadas nos temas estratégicos da organização, gerenciar a informação selecionada de forma a permitir que esta seja recuperada e disseminada posteriormente com eficiência. Esse processo deve permitir que especialistas utilizem a informação para responder a questões críticas do negócio organizacional.

O processo de I.C.O. auxilia as organizações a gerar, obter e aplicar informação e conhecimento, que passa a ser item básico para enfrentar as mudanças ocorridas na sociedade em que vivemos. Nesse contexto, busca-se maximizar todos os elementos que compõem o processo de I.C.O., e o desenvolvimento da prospecção e do monitoramento informacional assumem papel tão importante quanto o uso de tecnologias para a captação de dados, informação e conhecimento.

Vários estudos têm comprovado que o processo de inteligência competitiva organizacional ocorre, inicialmente, através da prospecção e monitoramento de dados, informação e conhecimento, bem como de sua filtragem, análise e interpretação para serem aplicadas nas atividades cotidianas em diferentes níveis de complexidade, proporcionando maior competitividade e inserção no mercado globalizado (VALENTIM; MOLINA, 2004).

A prospecção e o monitoramento informacional utilizam-se de métodos, técnicas e ferramentas para a realização das atividades inerentes a elas. Para melhor compreensão, apresentar-se-á a distinção entre métodos/técnicas e ferramentas.

Métodos/técnicas são um conjunto de atividades não-automatizadas para a realização das atividades de prospecção e monitoramento informacional, enquanto que ferramentas são um conjunto de atividades automatizadas para a realização da prospecção e do monitoramento informacional. Podemos afirmar que existem sete etapas básicas para a realização da prospecção e monitoramento informacional:

- a) Diagnóstico organizacional – mapeamento dos fluxos informacionais, estabelecimento de contato com as lideranças e levantamento das necessidades informacionais;
- b) Construção das redes informacionais – arquitetura de dados, informação e conhecimento quanto a geração e uso dessa massa informacional, visando a elaboração de futuros produtos e serviços especializados;

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

Choo (1998, p.38) explica que, na busca da informação, a organização deve observar seletivamente a grande quantidade de sinais criados em um ambiente dinâmico, interpretar as mensagens confusas e perceber os indícios relativos às suas atividades e objetivos.

Nesse sentido, as atividades de prospecção e monitoramento informacional têm papel fundamental para a geração de competitividade organizacional, pois alimentam todo o processo de I.C.O. com dados, informação e conhecimento e constroem diversas estruturas formais e informais de informação no âmbito corporativo, além do que, as atividades de prospecção e monitoramento informacional geram serviços e produtos informacionais sistematizados, com alto valor agregado.

REFERÊNCIAS

- BARCELLOS, P. C. de A.; FERNANDES, E.; MOTTA, G. T. Uma nova proposta de sistema de monitoramento competitivo associado ao balanced scorecard. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA & GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2, 2001, Florianópolis, **Anais eletrônicos...** Florianópolis: 2001. Disponível em: <http://www.abraic.org.br/periodicos_teses/ic_a54.pdf>. Acesso em: 22 de fev. 2003.
- BARROS, N. M. de. **Vigília tecnológica e descontinuidades na criação de produtos: uma proposta de método para a prática da prospecção tecnológica.** 2000, 127f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/5961.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2003.
- CANONGIA, C. et al. Convergência de inteligência competitiva com construção de visão de futuro: proposta metodológica de sistema de informação estratégica (SIE). **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v.2, n.3, jun., 2001. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/dez99/Art_01.htm>. Acesso em: 15 de mar. 2001.
- CENTRO de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE). Disponível em: <http://www.cgee.org.br/arquivos/pro01_doc_basico.pdf>. Acesso em: 28 de mar. 2003
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 1998.
- COELHO, G. M. et al. **Inteligência competitiva em rede apoiando a estratégia da empresa.** Disponível em: <http://www.intgas.int.gov.br/Upload/f46_monitoramento.pdf>. Acesso em: 22 de abr. 2003.
- CORTEZ, A. D. **Construindo um modelo estratégico na área de marketing a partir do sistema de informações gerenciais apoiado pela inteligência competitiva e pelo monitoramento ambiental inteligência.** Disponível em: <http://www.abraic.org.br/periodicos_teses/ic_a117.pdf>. Acesso em: 22 de mar. 2003.
- MARCIAL, E. C. **Aplicação de metodologia de cenários no Banco do Brasil no contexto da inteligência competitiva.** 1999. 160f. Dissertação (Mestrado DEA em Inteligência Competitiva) – Université de Droit et des

Sciences d'aix, Marseille. Disponível em:
<<http://www.mdic.gov.br/tecnologia/prospectiva/biblioteca/dissertaElaineMarcial.pdf>>. Acesso em: 18 de maio 2003.

MINISTERIO da Ciência e Tecnologia (MCT). Disponível em:
<<http://www.mct.gov.br/cct/prospectar/Programa/apresenta%C3%A7%C3%A30.htm>>. Acesso em: 28 de mar. 2003.

MORESI, E. A. D. a. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v.30, n.2, p.35-46, maio/ago. 2001.

_____. b. Monitoramento ambiental. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2001. p.92-109.

ORTIZ, L. C.; ORTIZ, W. A.; SILVA, S. L. da. Ferramentas alternativas para monitoramento e mapeamento automatizado do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v.31, n.3, p.66-76, set./dez. 2002. Disponível em:
<<http://www.ibict.br/cionline/310302/3130207.pdf>>. Acesso em: 08 de mar. 2003.

PALOP, F.; VICENTE GOMILA, J. M. **Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: su potencial para la empresa española**. Madrid, España, Fundación COTEC para la innovación tecnológica, fev. 1999, 107p. Disponível em:
<<http://www.innovarium.com/Innovacion/innovacion%20tecnologia.htm>>. Acesso em: 23 de mar. 2003.

SALA, F. **Os impactos da prospecção e do monitoramento informacional na Rede de Cooperação e Inovação em Alimentos Funcionais do Paraná**. Londrina, 2005. TCC (Graduação em Biblioteconomia) – Universidade Estadual de Londrina.

SILVA, H. de F. N.; HÉKIS, H. R. **Monitoramento da informação: em busca da inteligência competitiva**. Disponível em:
<http://www.abraic.org.br/periodicos/teses/ic_a82.pdf>. Acesso em: 22 de fev. 2003.

SILVA, H. de F. N.; BUFREM, L. S. Modelos de monitoramento da informação e inteligência competitiva. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 20. **Anais...** Fortaleza, 2002. (CD-ROM)

STOLLENWERK, M.F.L. Implantação de sistemas de inteligência competitiva: abordagem corporativa. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, v.23/24, n.4, p.455-472, especial 1999/2000.

_____. Fatores críticos de sucesso. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2001. p.189-207.

SULAIMAN, A.; SOUZA, J. M. de. Data mining: mineração de dados. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2001. p.264-278.

TARAPANOFF, K. **Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação**. Brasília: Thesaurus, 1995.

TARAPANOFF, K.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. de; CORMIER, P. M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.29, n.3, p.91-100, set./dez. 2000.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UnB, 2001.

VALENTIM, M. L. P. Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunaicgc_mv_0403.html>. Acesso em: 20 de jun. 2003.

VALENTIM, M. L. P.; MOLINA, L. G. Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva. **Enc. Bibli. R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf.**, Florianópolis, n. esp., 1º sem. 2004. Disponível em: <http://www.encontros-bibli.ufsc.br/bibesp/esp_01/5_valentim.pdf> Acesso em: 22 fev. 2006.

VIEIRA, A. da S. Conhecimento como recurso estratégico empresarial. **Ciência da Informação**, Brasília, v.22, n.2, p.99-101, maio/ago. 1993.

_____. Monitoração da competitividade científica e tecnológica dos estados brasileiros: um instrumento de macropolítica de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.2, p.174-189, maio/ago. 1999.

WILLECKE, R. **Cenários prospectivos no contexto empresarial de inteligência**. Disponível em: <http://www.abraic.org.br/noticias_eib.asp?txtcodautor=19>. Acesso em: 22 de fev. 2003.

