

# Vantagem competitiva nas empresas contemporâneas: a informação e a inteligência competitiva na tomada de decisões estratégicas

**Maria Eugênia Porém<sup>1</sup>**

Doutora | Universidade Estadual Paulista  
meporem@faac.unesp.br

**Vanessa Cristina Bissoli dos Santos<sup>2</sup>**

Mestranda | Universidade Estadual Paulista  
Vanessa.bissoli@hotmail.com

**Regina Célia Baptista Belluzzo<sup>3</sup>**

Doutora | Universidade Estadual Paulista  
rbelluzzo@gmail.com

## Resumo

Apresentam-se a importância da gestão da informação e da inteligência competitiva como fatores geradores de vantagem competitiva nas organizações. Por meio de um estudo junto à empresa Mizumo (SP) foi possível demonstrar como a obtenção e o uso de informações estratégicas apoiados nas ferramentas de inteligência competitiva podem trazer benefícios e subsídios às organizações na identificação de oportunidades e ameaças, ou mesmo contribuir na construção e execução de projetos inovadores que visem garantir qualidade de vida à sociedade.

## Palavras-chave

Gestão da informação, gestão do conhecimento, inteligência competitiva.

---

<sup>1</sup> Doutora em Educação e Mestre em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista – UNESP. Professora Assistente da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (FAAC) da UNESP/Bauru, Depto de Comunicação Social - Curso de Relações Públicas.

<sup>2</sup> Mestranda em Ciência da Informação - Universidade Estadual Paulista – UNESP. Especialista em Gestão da Comunicação mercadológica – Faculdades Integradas de Bauru – FIB. Especialista em Gestão Estratégica de Marketing – Centro Universitário Eurípedes de Marília – UNIVEM

<sup>3</sup> Pós-Doutora em Educação pela Universidade Estadual Paulista – UNESP. Doutora e Mestre em Ciência da Comunicação pela Universidade de São Paulo – USP. Professora do Programa de Mestrado e Doutorado em Ciências da Informação – UNESP/Marília e do Programa de Mestrado em Comunicação e em TV Digital- UNESP/Bauru

## 1 Introdução

No ambiente competitivo e de rápidas mudanças que as organizações enfrentam, a informação é essencial para sua sobrevivência, mas não a informação em si, em sua forma física e estática, e sim a gestão da informação e de seu fluxo a fim de gerar conhecimento e consequentemente oferecer subsídios para as tomadas de decisões nas empresas. Entretanto, o conhecimento por si só pode não ser suficiente para garantir uma boa visão do mercado. Por isso, a inteligência competitiva (IC) é uma ferramenta que auxilia na utilização da informação e do conhecimento de forma sistematizada e direcionada.

Considera-se como objetivos desta pesquisa identificar e verificar a utilização da gestão da informação e da inteligência competitiva como ferramentas de decisão estratégica e de geração de vantagem competitiva empresarial. A metodologia utilizada teve uma abordagem qualitativa, do tipo exploratório, fundamentada em uma pesquisa de campo, com aplicação da técnica de observação e estruturada em um estudo de caso, realizado em uma empresa do interior do estado de São Paulo. Considera-se uma pesquisa preliminar, baseada inicialmente em um levantamento de informação acerca da importância da gestão da informação e da inteligência competitiva como fatores geradores de vantagem competitiva nas organizações, que poderá incitar estudos e pesquisa mais aprofundados.

Como resultado, foi possível demonstrar que uma empresa do segmento de meio ambiente, ao aplicar a gestão da informação e a inteligência competitiva, gerou informações estratégicas para tomada de decisões mais assertivas às mudanças e oportunidades do mercado, constituindo-se assim em fatores geradores de vantagem competitiva.

## 2 Referencial teórico

### 2.1. Dado, informação e conhecimento

No ambiente corporativo, a diferença entre os termos dado, informação e conhecimento está no fato de saber como cada um deles auxiliará as pessoas a diminuir suas dúvidas e incertezas em uma tomada de decisão.

Conforme Lins (2003, p. 25), dados são “registros puros e simples de eventos que num contexto empresarial pode corresponder apenas a registros estruturados de transações”. Já para Davenport (1998 p. 19), dados são como “observações sobre o estado do mundo”, ou seja, são elementos que podem ser armazenados. Contudo, ainda não foram avaliados e

interpretados e sozinhos não têm um propósito, mas servem de matéria-prima para a produção da informação.

A informação, de acordo com Siqueira (2005, p. 24), é “como um dado acrescido de contexto, relevância e propósito”, e Lins (2003 p. 26) completa que a “informação tem o propósito de modificar a atitude, comportamento e julgamentos do receptor [...]”. A informação visa orientar quem a recebe no sentido de modificar a percepção sobre o que está em análise. Em vista disso, a informação por meio da interpretação humana busca um significado que possa contribuir para a construção do conhecimento.

O conhecimento na visão de Russo (2010, p. 19) “é a máxima utilização de informação e dados acoplados ao potencial das pessoas, suas competências, ideias, intuições, compromissos e motivações”. Desta forma, o conhecimento é o conjunto de informações preciosas da mente humana, acrescida de argumentos, reflexão e síntese (SIQUEIRA, 2005).

Logo, a distinção dos conceitos dado, informação e conhecimento é de suma importância para compreender o uso da gestão da informação, do conhecimento e da inteligência competitiva como elementos que podem agregar vantagem competitiva às organizações.

## **2.2. A Era da Informação e do Conhecimento**

Com a competitividade atual, cada vez mais as empresas disputam para serem as líderes de mercado e estar na mente de seus clientes. Essa competição, atrelada aos avanços tecnológicos ocorridos nas últimas décadas, acarretou um aumento de informações que chegam aos destinatários das mais variadas formas e com uma rapidez e volume nunca imaginados antes. Esta característica mudou sobremaneira a vida das pessoas e de suas instituições a tal ponto da era contemporânea ser denominada como a “era da informação e do conhecimento”,

[...] pois antes de qualquer outro benefício imediato, permitem e facilitam o acesso às informações, com tal agilidade e rapidez, que hoje, a gestão dessas informações é a compreensão da própria ocorrência da mudança, tendendo sempre a imposição da assimilação de novos valores e novos conceitos. (PORÉM, 2005, p. 25)

Burke (2003) corrobora esta afirmação ao comentar que, segundo alguns sociólogos, vivemos em uma “sociedade do conhecimento” ou “sociedade da informação”. Ele acrescenta que esta era é também denominada por alguns economistas como “economia do conhecimento” ou “economia da informação”. Todas estas denominações possuem um fator

em comum qual seja o conhecimento seu principal tema, pois agora ele passa a ser pensado e interpretado como fator estratégico para desenvolvimento do planeta, fator de competitividade para as organizações e de prosperidade para as nações de todo mundo. Essa realidade que se vê edificada especialmente a partir do ano 2000 (BURKE, 2003), certamente por que a informação se tornou o principal insumo para a construção e socialização do conhecimento.

No ambiente organizacional, a informação pode ser considerada fator estratégico, desde que seja desenvolvida a gestão da informação voltada para buscar vantagem competitiva. Valentim corrobora esta afirmação ao dizer que

A informação e o conhecimento têm papel fundamental nos ambientes corporativos, porque todas as atividades desenvolvidas, desde o planejamento até a execução das ações planejadas, assim como o processo decisório, são apoiadas por dados, informação e conhecimento (VALENTIM, 2006, p. 9).

Com isso, percebe-se que dado, informação e conhecimento interagem entre si, daí a necessidade de geri-los, ou seja, utilizar a gestão da informação e do conhecimento para buscar novas fontes de vantagem competitiva às empresas.

### 2.3. A gestão da informação

Diante da necessidade de informações com processamento rápido e preciso, as organizações podem utilizar a gestão da informação como estratégia de gestão empresarial para tratar e disponibilizar, além de gerir o fluxo de informação da empresa. O gerenciamento da informação transcende a capacidade tecnológica de seu armazenamento, indo em direção à capacidade de obtenção, preparo, seleção, armazenamento e à disseminação da informação, de modo ágil, confiável e sistemático.

Pode-se entender por gestão da informação o “conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas utilizados na prática administrativa e colocados em execução pela liderança de uma organização para atingir a missão e os objetivos fixados” (BELLUZZO, 2005). Logo, tratar a informação exclusivamente em uma perspectiva tecnológica é reduzir sua capacidade de oferecer competências que ajudarão as organizações em melhores práticas de gestão. Isso não quer dizer que a tecnologia não funcione, ao contrário, sabe-se principalmente que a tecnologia da informação – TI – aplicada nas organizações poderá ser uma força poderosa para mudar o modo como se faz o trabalho (DAVENPORT, 1998). Mas por si só a TI não é capaz de fornecer as informações para que as empresas executem e administrem suas atividades com eficiência.

No entanto, é impossível desconsiderar o papel fundamental que as tecnologias têm para o progresso da sociedade. A tecnologia tanto pode acelerar as inovações e desenvolvimento de uma nação como pode interrompê-la, atrasá-la, ou até impedi-la. Assim, pode-se dizer que

Sem dúvida, a habilidade ou inabilidade de as sociedades dominarem a tecnologia e, em especial, aquelas tecnologias que são estrategicamente decisivas em cada período histórico, traça seu destino a ponto de podermos dizer que, embora não determine a evolução histórica e a transformação social, a tecnologia (ou sua falta) incorpora a capacidade de transformação das sociedades, bem como os usos que as sociedades, sempre em um processo conflituoso, decidem dar ao seu potencial tecnológico. (CASTELLS, 1999, p. 44-45)

O acesso à informação, bem como seu uso e aplicação, e a necessidade de conhecimento a respeito de seu funcionamento é considerado muito mais que uma necessidade premente. A informação, segundo Dias e Belluzzo (2003), é considerada, a cada dia, um recurso estratégico e de valor agregado para a percepção e absorção de novas tecnologias.

Portanto, a tecnologia e a informação são afetadas e impactadas ao mesmo tempo, e processos provenientes delas tendem a se tornarem mais dinâmicos. A gestão da informação procura justamente alinhar esses processos por meio de um conjunto de atividades e padrões que os estruturam em uma dinâmica inteligente para a geração do conhecimento.

Para Choo (2006, p. 404), a gestão da informação se desdobra em seis atividades processuais e processantes interdependentes. São elas:

1. Identificação das necessidades de informação: este processo nasce de problemas, incertezas e ambiguidades geradas no interior das organizações a partir das vivências, experiências e interações dos membros da empresa (CHOO, 2006). Preocupa neste estágio saber qual é o significado atribuído à informação, e como o seu uso torna esta informação significativa aos usuários. Portanto, é importante verificar como os envolvidos buscam diminuir a ambiguidade existente no ambiente organizacional e como encontram ou interpretam as respostas que os ajudam a entender esse ambiente.

2. Aquisição da informação: requer um amplo sistema que detenha variadas fontes humanas, textuais e on-line (por isso a importância da TI), pois a aquisição da informação equilibra demandas opostas: de um lado, uma extensa necessidade de informações que a organização precisa fazer uso para poder monitorar as mudanças ambientais internas e externas; não obstante, a capacidade cognitiva das pessoas é limitada, impelindo a empresa a selecionar as fontes que são do seu interesse e que possam, ao mesmo tempo, dar conta de atender à demanda dos integrantes da organização. Assim, “a seleção e o uso das fontes de informação têm que ser planejados e continuamente monitorados e avaliados, como qualquer outro recurso vital para a organização” (CHOO, 2006, p. 407).

3. Organização e armazenamento da informação: captada e criada em arquivos e banco de dados por meio de diferentes sistemas de informação, de modo a facilitar o compartilhamento e recuperação de dados e informações relevantes à organização. Choo (2006) afirma que a forma como a informação é armazenada pela organização reflete como ela percebe e representa seu ambiente. A capacidade e lógica de armazenamento da informação espelham a preocupação da organização em relação a sua memória organizacional.

4. Desenvolvimento de produtos e serviços de informação: são criados mediante as necessidades da organização para tomar decisões, solucionar problemas e responder a eles de forma criativa, buscando a economia do tempo e de custos, qualidade e confiabilidade das informações, adaptabilidade do usuário, interatividade, etc.

5. Distribuição da informação: as informações propagam na organização, de forma que a informação correta chegue até a pessoa certa, no momento preciso ao seu uso,

no lugar e formato adequados. Isso permite o fluxo adequado das informações internas e externas relevantes, possibilitando que os usuários desenvolvam criticidade sobre elas.

6. Uso da informação: denota o estágio em que as informações tornam-se significativas para os usuários, pois adquirem relevância para a realização das suas ações e solução de problemas. É um momento em que se constrói conhecimento e criam-se estratégias de ações. “O uso da informação resulta da criação de significação, de conhecimento e de decisões. Em cada caso, o uso da informação é um processo social de pesquisa fluido, recíproco e repetitivo” (CHOO, 2006, p. 417).

Cada processo deve ser gerenciado buscando a adaptação do comportamento dos usuários às condições do ambiente organizacional, mantendo novos ciclos de uso da informação. Acredita-se com isso que a gestão da informação poderá impactar de maneira positiva e decisiva às organizações contemporâneas cujo conhecimento, como promotor de inovações e vantagens competitivas, torna-se a cada dia elementar e imprescindível aos seus negócios.

## **2.4. Gestão do conhecimento**

Um dos desafios que as empresas enfrentam no mercado atual é o gerenciamento das informações recebidas pela organização afim de que elas tragam retorno à mesma. Neste contexto, a gestão do conhecimento vem atuar trazendo um direcionamento para o conhecimento produzido na organização com a ajuda dos fluxos de informação e as tecnologias que a acompanham. Entretanto, para que isso aconteça, é necessário à empresa criar subsídios e espaços nos quais as pessoas possam utilizar e administrar este ativo intangível que deve ser sociabilizado, possibilitando a disseminação do conhecimento para toda a organização. Takeuchi e Nonaka (2008, p. 166) reiteram esta importância expondo que, “[...] o patrimônio indispensável para as empresas de hoje não é a fábrica e o equipamento, mas o conhecimento acumulado e as pessoas que o possuem”.

Choo (2006) propõe alguns pressupostos sobre o uso estratégico da informação, que ele conceitua como arenas de uso da informação. São elas: criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Embora cada uma dela seja tratada de forma independente, constituem-se em “[...] processos interligados, de modo que, analisando como estas três atividades se alimentam mutuamente, teremos uma visão holística do uso da informação” (CHOO, 2006, p. 29). Estas três arenas propostas pelo autor sinalizam que uma organização

voltada para o conhecimento tem cada uma delas sob controle e a direção integrada, percebendo assim os avanços e limitações da empresa por meio destas diretrizes.

As organizações que fazem uso estratégico da informação utilizando eficientemente os processos de criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisão terão mais chances de se adaptar em ambientes dinâmicos e prosperar, pois compreenderão as tendências e analisarão com mais precisão o ambiente externo. Estas são as organizações criadoras do conhecimento que possuem capacidade de criar sistematicamente novos conhecimentos, disseminando-os pela organização e, rapidamente, incorporando-os às novas tecnologias (TERRA, 2001). São organizações que fazem uso da gestão do conhecimento para melhorar seus processos e fluxos, objetivando o estabelecimento de vantagem competitiva por meio do desenvolvimento da inteligência competitiva organizacional.

Dessa forma, compreende-se por gestão do conhecimento:

[...] como um sistema que abrange todos os fluxos e processos relacionados ao fomento da geração, compartilhamento, sistematização e disseminação do conhecimento no ambiente corporativo, de forma a subsidiar o desenvolvimento de atividades/tarefas, bem como o processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, a obtenção de vantagem competitiva (VALENTIM; GELINSKI, 2006, p. 120).

Concordamos com Cabestré e Belluzzo (2008) quando ressaltam que saber utilizar a informação, organizá-la e compartilhá-la de forma inteligente e universal, com o objetivo de contribuir para a construção do conhecimento e sua aplicabilidade à inovação, são os grandes desafios que a gestão do conhecimento coloca para as organizações. Desse modo, vale lembrar que:

[...] quando existe um sistema de gestão do conhecimento nas organizações, as suas práticas têm uma finalidade clara: melhorar o desempenho organizacional e, portanto, devem estar alinhadas à sua missão, visão de futuro e as estratégias organizacionais, especialmente aquelas que se acham voltadas para o aprendizado e o desenvolvimento das pessoas, dos processos e da tecnologia (CABESTRÉ; BELLUZZO, 2008, p. 147).

Logo, as organizações orientadas para o conhecimento são aquelas que aprendem com o compartilhamento de informações e experiências produzidas, articuladas e armazenadas pelos seus colaboradores. Ou seja, são organizações que possuem “[...] capacidade de aprender e de renovar significados à luz de novas ideias e proposições [...]” (ALVARENGA

NETO, 2008, p. 121). Uma organização que aprende estará continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro.

Nessa esfera, podemos considerar que o uso gerenciado da informação e a gestão do conhecimento podem fazer a diferença no cotidiano das organizações e trazer maior inteligência competitiva. Esta última será um importante elo entre a organização e o ambiente externo, na medida em que estrategicamente proverá informações valiosas sobre o mercado – concorrentes, clientes, cenários, etc – de forma organizada e planejada.

## **2.5. Inteligência competitiva**

Belluzzo (2007) considera que a sociedade contemporânea tem a informação como o principal bem de valor e o conhecimento como agregador de valor aos produtos e serviços. Partindo desta premissa, é possível considerar que as empresas, sendo parte indissociável da sociedade contemporânea, poderão, a partir do uso estratégico da informação e do conhecimento, conectar-se com as principais estratégias de ação e posturas empresariais do momento.

Com isso, podemos vislumbrar que as organizações que possuem pessoas com competências em informação saberão o que fazer com a informação, pois a informação sozinha, dispersa, não constitui inteligência. Para que ela seja considerada como tal, faz-se necessário uma estruturação e alinhamento das informações existentes de forma coerente para que seja vista como inteligência competitiva (IC) e que gere conhecimento sobre determinado assunto ou contexto, além de também nortear as ações de tomada de decisões atuais e mesmo futuras.

Tomaél et al (2006, p. 155-156) afirma sobre a inteligência competitiva:

A Inteligência Competitiva (IC), cujo objetivo é investigar o ambiente de atuação da organização (interno e externo), para levantar novas oportunidades de negócios e reduzir os riscos, é um processo composto por várias etapas, que envolvem a identificação, a coleta, o tratamento e a disseminação de dados, informação e conhecimento. Configura-se como umas das principais alternativas que contribuem efetivamente para uma melhor execução das estratégias organizacionais. É através desse sistema de informação que a organização poderá prospectar, selecionar, filtrar, analisar e disseminar a massa informacional necessária para torna-la competitiva.

Angeloni (apud ANGELONI e FIATES, 2001), propõe um modelo composto de cinco fases que sistematizam a utilização da inteligência competitiva com a integração de tecnologias pertinentes, sendo elas:

1ª Fase: a definição dos objetivos da inteligência competitiva: fase em que são decididas as informações a serem buscadas – mudanças de mercado, oportunidades, riscos, etc –, sendo por isso necessário que se defina onde começa e termina o ambiente pesquisado para que possa ser realizado o mapeamento das informações.

2ª Fase: o mapeamento das informações e as tecnologias correlatas: seguem três etapas, sendo a primeira a identificação das necessidades de informações nas empresas que vem junto com a definição dos objetivos. A segunda etapa é a identificação das fontes de informação e quando elas deverão ser monitoradas. E a última etapa trata-se do monitoramento das informações por meio de uma opção de busca eficaz.

3ª Fase: o armazenamento das informações e as tecnologias correlatas: essa etapa deve ocorrer de maneira segura e acessível para que, quando posta em prática, possa permitir a análise e interpretação das informações. Isso deve ocorrer a partir de um banco de dados eficiente como o data warehouse, que possibilita a integração das informações.

4ª Fase: a análise das informações e as tecnologias correlatas: possibilita com que as informações tenham valor, ou seja, que a análise gere significado e transforme as informações obtidas em conhecimento, auxiliando nos processos de decisão da empresa.

5ª Fase: a distribuição das informações e as tecnologias correlatas: etapa na qual os produtos de inteligência competitiva (informações analisadas) são distribuídas para que cheguem às pessoas certas e, dessa forma, a instituição possa agir estrategicamente.

Angeloni (apud ANGELONI e FIATES, 2001) ainda sugere que, visando à melhoria e para assegurar um bom resultado, deve-se manter um processo de avaliação contínua, além da manutenção do sistema por meio de um fluxo contínuo de realimentação das informações.

Assim, a inteligência competitiva visa antecipar a empresa para que ela tenha espaço no mercado competitivo e crie produtos inovadores ou mesmo que tenham valor, sendo este percebido pelos consumidores. Mas, para que tudo isso ocorra, é preciso que a empresa tenha também a cultura de disseminar informações e conhecimento, afim de que a IC possa auxiliar de fato a gestão de projetos futuros.

### **3. Metodologia**

Para a consecução dos objetivos propostos, fundamentados nos princípios de Gil (2002), Marconi e Lakatos (20006) e Laville e Dionne (1999), foi estruturada uma pesquisa

do tipo exploratória, com a utilização de estudo de caso com o objetivo de se avançar sobre as informações do referencial teórico. Algumas características da pesquisa exploratória foram decisivas para sua utilização neste estudo, dentre elas a obtenção de experiências práticas que envolvem o problema pesquisado, a análise de exemplos que estimulem a compreensão do fato estudado e, principalmente, um aprofundamento em estudos que pudessem proporcionar maior familiaridade ao problema de pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2006).

Gil (2009, p.6) menciona ser o estudo de caso “um delineamento em que são utilizados diversos métodos ou técnicas de coleta de dados”, ressaltando ainda que não tem o propósito de trazer o conhecimento preciso das características de uma determinada população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de mapear possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.

A coleta dos dados contou com a aplicação da observação direta, do tipo não estruturada, com intuito de se conseguir um levantamento de informações preliminares sobre a importância da gestão da informação e da inteligência competitiva na geração de vantagem competitiva. A pesquisa de observação pode ser vista como um processo ordenado de registro dos padrões de comportamento de pessoas, objetos e fatos sem fazer perguntas ou se comunicar com eles (LAVILLE; DIONNE, 1999; MARCONI; LAKATOS, 2006).

Por tratar-se de um instrumento utilizado na pesquisa qualitativa, a observação ainda fornece detalhes ao pesquisador, por basear-se na descrição e, para tanto, utilizar-se de todos os sentidos humanos para captar a realidade estudada. Para o estudo de caso foi selecionado como universo de pesquisa a empresa Mizumo (Pompéia/SP) e sua descrição se efetua como o recorte que segue.

### **3.1 Estudo de caso: análise do projeto Mizumo Customer**

Criada em 2001, a Mizumo é uma unidade de negócios do Grupo Jacto, grupo empresarial que atua nos ramos agrícola, de transporte, equipamentos para limpeza (alta pressão), transformação de plástico, ferramentaria, fundição, veículos elétricos e meio ambiente. Fundado em 1948 na cidade de Pompeia, interior de São Paulo, o grupo é 100% nacional, porém, reconhecido mundialmente pela sua solidez e por promover o desenvolvimento sustentável em todos os setores de atuação. A empresa é referência em estações pré-fabricadas de tratamento de esgoto sanitário e diferencia-se por oferecer soluções ambientais customizadas ao cliente.

Atualmente, a companhia investe na pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, visando aumentar e inovar o portfólio de produtos e serviços para auxiliar o país a aumentar seus números em relação ao tratamento do esgotamento sanitário. Acha-se focada na satisfação do cliente, tendo esse compromisso adquirido destaque com a criação de uma área denominada “Engenharia de Aplicações”, cuja assessoria técnica é responsável pela elaboração de projetos que atendam as necessidades específicas de cada cliente. Destaca-se que, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) por meio da Pesquisa Nacional de Saneamento Básico, realizada em 2008 e divulgada em agosto de 2010, mostrou que 34,8 milhões de pessoas ainda estavam sem acesso à rede coletora de esgoto.

Para continuar garantindo o sucesso de seu negócio, a Mizumo utiliza da inteligência competitiva na gestão de projetos para o lançamento de novos produtos, atendendo às novas demandas e exigências do mercado, considerando-se que, no Brasil, a questão do tratamento de esgoto ainda é bem precária. Uma dessas novas demandas de mercado foi criada pelo Governo Federal: o programa Minha Casa Minha Vida (MCMV), que foi concebido para diminuir o déficit habitacional do país que conforme dados do IBGE é de 5,8 milhões de moradias. O programa iniciado em março de 2009 visa atender a famílias com renda entre 0 a 10 salários mínimos.

Para a construção das moradias a Caixa Econômica Federal (CEF), que é o órgão fiscalizador da liberação da verba, exige que nos locais onde essas casas forem construídas, deva existir infraestrutura completa (rede de água, luz, asfalto, esgoto) ou pelo menos uma solução adequada. Partindo desse pressuposto, a empresa observou que, nesse cenário, haveria demanda para os seus produtos, e que poderia também se apropriar desta oportunidade de negócio. Entretanto, era preciso mais informações para a construção de um projeto que fosse competitivo para o atendimento desse programa.

Para o levantamento de dados, utilizando-se da gestão da informação e da construção de conhecimento com base no modelo de inteligência competitiva de Angeloni (2006) – e como muitos desses projetos envolvem grandes construtoras – o primeiro trabalho da área de inteligência da empresa foi procurar informações, por meio de clippings enviados diariamente pela assessoria de imprensa da organização, sobre as construtoras envolvidas em obras que se enquadravam no programa MCMV. Outra forma de buscar informações foi o cadastramento em sites de licitações para levantar os projetos de concessionárias de água

e esgoto (como a Sabesp) e prefeituras que estavam sendo abertos no que tange ao programa MCMV, e se a instituição teria condição de atender às solicitações.

A organização ainda buscou informações pelos meios de comunicação em geral, principalmente na mídia impressa (revistas) e eletrônica (sites como Valor Econômico e Folha de SP), retendo matérias que tratavam de maneira geral do programa Minha Casa Minha Vida.

Entretanto, as primeiras buscas não resultaram numa organização e armazenamento eficiente da informação como propõe Choo (2006) na descrição de suas seis atividades, pois como se tratava de um tema novo, as pessoas envolvidas nessa busca registravam o assunto da forma que facilitasse a sua própria busca e esquecendo-se que essas informações seriam utilizadas por todas as áreas envolvidas diretamente no projeto.

Após algumas reuniões realizadas para tratar dessa dificuldade de um armazenamento lógico, o consenso só ocorreu a partir do entendimento do valor da gestão do conhecimento, ou seja, da importância da criação de significados das informações colhidas para construir conhecimento sobre o tema e assim dar andamento na estratégia traçada. Com isso, a busca por informações e sua seleção foram relevantes no início do projeto, pois trouxeram dados importantes para que a empresa pudesse conhecer as necessidades do programa. Ressalta-se que, sobre isso, Davenport (1998, p. 276) relata que “os sinais de mercado são não apenas maneiras importantes de apoiar a estratégia corporativa, mas também podem levar à consecução de objetivos estratégicos”. Isso reforça a ideia de que a gestão da informação aplicada junto à inteligência competitiva pode ser a chave da melhoria da produtividade, na medida em que a empresa projeta produtos para atender a real demanda do mercado, além de aumentar sua competitividade junto à concorrência.

Todas essas informações foram compiladas e repassadas aos engenheiros de aplicação e administradores de vendas por meio de uma apresentação dos principais pontos do programa, buscando canalizar os esforços em empresas ou cidades onde um grande potencial de vendas foi detectado. Em decorrência, a companhia desenvolveu uma solução específica para este nicho.

A definição encontrada como resultado da gestão da informação e da construção de conhecimento, utilizadas junto com a concepção de inteligência competitiva da empresa, foi denominada como “Mizumo Customer”. É uma linha indicada para projetos especiais e beneficia, dentre outros empreendimentos, pequenas comunidades, bairros planejados,

povoados rurais, além de concessionárias de serviços de saneamento ambiental públicas e privadas. A flexibilidade industrial e o domínio de tecnologias permitem à Mizumo desenvolver estações de tratamento de esgoto (ETE) únicas, inteiramente adequadas às necessidades do cliente e com padrão de produção que garante rapidez na instalação do sistema. Por serem modulares, os sistemas podem ser ampliados após o início de seu funcionamento ou removidos para outro local.

Com capacidade para atender a comunidades com até 20 mil habitantes, com uma vazão de até 35 litros de esgoto/segundo, foi lançada oficialmente em março de 2011 na maior feira da construção civil do país – a Feira Internacional da Construção Civil (FEICON). E, para fortalecer a criação deste novo produto, a área de inteligência competitiva foi de suma importância, tendo auxiliado no levantamento, análise e monitoramento das informações pertinentes. Como decorrência desse processo, pode ser evidenciada a necessidade de se ter um produto para atender ao programa Minha Casa Minha Vida, criando-se vantagem competitiva para a empresa Mizumo junto ao seu mercado de atuação.

#### **4. Considerações finais**

Com relação a tudo que foi exposto, percebe-se como é importante para as empresas a gestão da informação para que possam gerar conhecimento e, com isso, criar vantagem competitiva em seu mercado frente aos concorrentes. A informação deve ser distribuída, ou seja, deve ser propagada dentro da organização. A gestão da informação pode auxiliar neste caminho fazendo com que a informação chegue à pessoa certa no momento certo e, com isso, as ações e decisões estratégicas possam ser realizadas com mais eficiência.

Essa distribuição da informação de maneira inteligente auxilia na geração do conhecimento dentro da empresa, sendo este uma das grandes preocupações das organizações modernas atualmente. As organizações que conseguem alinhar a gestão da informação com a gestão do conhecimento são aquelas que poderão difundir novos conhecimentos além de aprimorar outros já existentes, buscando desta forma maior valor agregado em seus processos e conseqüentemente uma vantagem competitiva na medida em que é desenvolvida a inteligência competitiva organizacional.

A inteligência competitiva vem para colaborar com a organização, coletando e trazendo informações de forma organizada e planejada que, além de gerar conhecimento, possam apresentar fatos e antever alguns acontecimentos ou tendências que podem afetar a empresa no mercado em que atua. Fuld (2007, p. 16) menciona que “a Inteligência é tomar

decisões críticas com conhecimento imperfeito, mas razoável, e com um grande risco. [...]. Inteligência significa ter algum insight, mas também saber que o risco acompanha a decisão final”.

Retomando o estudo de caso junto à empresa Mizumo, embora não possibilite efetuar generalizações dadas as suas especificidades, pode-se inferir a partir dos seus resultados que demonstrou não constituir inteligência a informação em sua forma física e estática. Daí, a necessidade da coleta e análise das informações de forma coerente para transformá-la em conhecimento e, com a utilização das sistemáticas que envolvem a aplicação das concepções de inteligência competitiva, auxiliar a organização a nortear estratégias e ações para tomada de decisões, sejam elas atuais ou futuras. É observar com clareza seu mercado, ou mesmo sua concorrência, e, com isso, agir antecipadamente implementando o conhecimento adquirido nas tomadas de decisão estratégicas (FULD, 2007). Diante disso, pode-se dizer que este estudo contribui com as afirmações encontradas na literatura especializada acerca da importância da gestão da informação e da inteligência competitiva para auxiliar as empresas na busca de enfrentamento do desafio de criar vantagem competitiva, principalmente no que tange a antecipar-se às novas demandas e alterações do mercado, sendo cada vez mais eficientes e assertivas na busca de melhores resultados.

## Referências

- ALVARENGA NETO, R C. D. de. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ANGELONI, M. T.; FIATES, G. G. S. **Gestão do conhecimento**: livro didático. Palhoça: UnisulVirtual, 2006.
- BELLUZZO, R.C.B. **Competência em informação**: um diferencial das pessoas no século XXI. Unicamp, 2005. Disponível em: <[http://www.fe.unicamp.br/getic/arquivos/Oficina\\_Regina.pdf](http://www.fe.unicamp.br/getic/arquivos/Oficina_Regina.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2010.
- \_\_\_\_\_. **Unidades de informação sob a ótica da gestão – protocolos de certificação para acesso universal**. Coordenadoria de documentação e informação jurídica. XXII CBBB, 2007. Disponível em: <[http://cdij.pgr.mpf.gov.br/noticias/palestra\\_cbbd/T1\\_A2.pdf](http://cdij.pgr.mpf.gov.br/noticias/palestra_cbbd/T1_A2.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2010.
- BURKE, P. **Uma história social do conhecimento**: de Gutenberg a Diderot. Tradução Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.
- CABESTRÉ, S. A.; BELLUZZO, R C. B. **Desenvolvimento e inovação no cotidiano do profissional de relações públicas**. Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional, Ano 12 n.12, p. 141-158, jan/dez. 2008. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/AUM/article/viewFile/1021/1066>> Acesso em: 26 jun. 2011.
- CASTELLS, M. **Sociedade em rede**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

- CHOO, C.W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2.ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- DIAS, M. M. K; BELLUZZO, R. C. B. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente**. Bauru: EDUSC, 2003. 184 p.
- FULD, L. M. **Inteligência competitiva**: como se manter à frente dos movimentos da concorrência. Tradução Janaína Ruffoni. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A.C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional de Saneamento Básico 2008**. Rio de Janeiro, 2010.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Arte4s Médicas do Sul; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- LINS, S. **Transferindo conhecimento tácito**: uma abordagem construtivista. Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2003.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MIZUMO. Disponível em: <[www.mizumo.com.br](http://www.mizumo.com.br)>. Acesso em: 25 abr. 2011.
- PORÉM, M.E. **A gestão da comunicação e da informação nas empresas contemporâneas sob a ótica da responsabilidade social**. 2005. 224 fl. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual Paulista de Bauru. São Paulo.
- RUSSO, M. **Fundamentos em biblioteconomia e ciência da informação**. Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2010.
- SILVA, E L da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- SIQUEIRA, M. C. **Gestão estratégica da informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.
- TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. 3.ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- TOMAÉL, M. I. et al. A contribuição do processo de inteligência competitiva para a inovação nas organizações. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. 282 p. 155-175.
- VALENTIM, M. L. P. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: \_\_\_\_ (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. 282 p. 9-24.
- \_\_\_\_. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**, v.3, n.4, ago/02. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/ago02/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm)>. Acesso em: 29 jul. 2011.

## **Competitive advantage in contemporary companies: information and competitive intelligence in strategic decision making**

### **Abstract**

We present the importance of information management and competitive intelligence as generating factors of competitive advantage in organizations. Through a study from the company Mizumo (SP) was possible demonstrate how obtaining and using of strategic information tools supported by in competitive intelligence can bring benefits and subsidies to organizations in identifying opportunities and threats, or even contribute to building and implementation of innovative projects aimed at ensuring quality of life for society.

### **Keywords**

Information management, knowledge management, competitive intelligence.

## **La ventaja competitiva de las empresas contemporâneas: la información y la inteligencia competitiva en la toma estratégica de decisiones**

### **Resumen**

Se demuestra la importancia de la gestión de la información y la inteligencia competitiva como factores que generan ventajas competitivas en las organizaciones. A través de un estudio de la empresa Mizumo (SP) fue posible demostrar cómo la recopilación y el uso de herramientas de información estratégicos sustentados en inteligencia competitiva puede traer beneficios y subsidios a las organizaciones a identificar las oportunidades y amenazas, e incluso contribuir a la construcción de y la ejecución de proyectos innovadores para garantizar la calidad de vida de la sociedad.

### **.Palabras-clave**

Gestión de la información, gestión del conocimiento, Inteligencia competitiva.

*Recebido em 12/09/2011*

*Aceito em 18/09/2012*

Copyright (c) 2012 Autor(es) / Copyright (c) 2012 The author(s)  
The copyright of works published in this journal belong to the authors, and the right of first publication is conceded to the journal. Due to the journal being of open access, the articles are of free use in research, educational and non-commercial activities.

