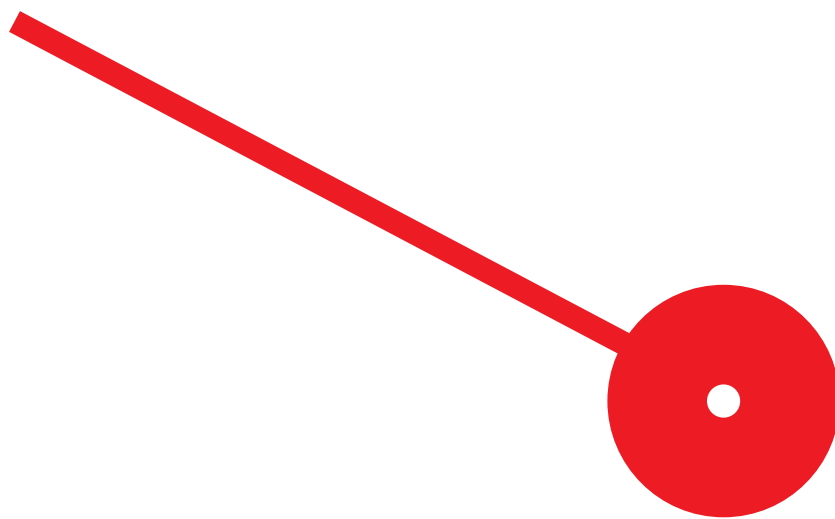




A informação aliada à Inteligência Competitiva para a Tomada de Decisão: um estudo de caso de uma PME

Francisca Ramos Azevedo da Silva

06/2022

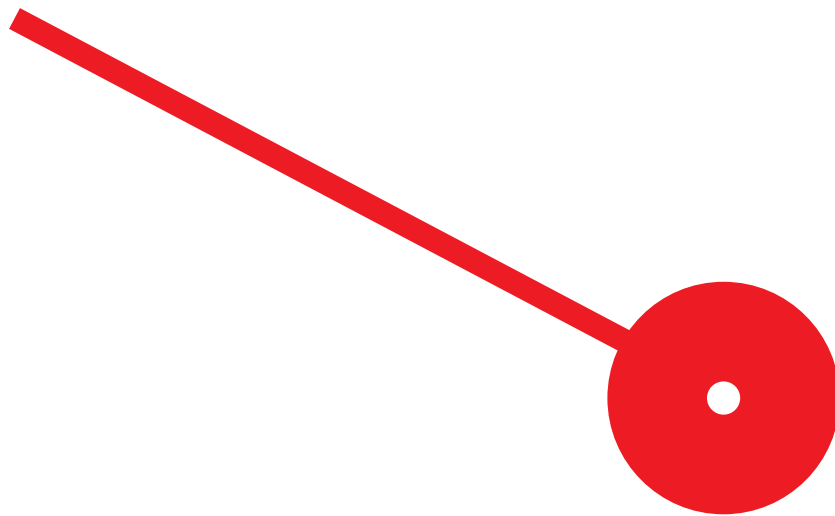




A informação aliada à Inteligência Competitiva para a Tomada de Decisão: um estudo de caso de uma PME

Francisca Ramos Azevedo da Silva

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Informação Empresarial, sob orientação da Professora Doutora Inês Braga.



Agradecimentos

Aproxima-se o término de mais uma etapa do meu percurso académico. Aproxima-se mais um momento de gratidão e reconhecimento perante todos aqueles que demonstraram um apoio incondicional nesta minha caminhada, que acreditaram em mim e contribuíram, de alguma forma, para que tudo isto fosse possível.

Dirijo, primeiramente, os meus sinseros agradecimentos à minha orientadora, à Doutora Maria Inês Braga, não só pelo seu apoio e colaboração nesta dissertação, mas também pelo conhecimento que me inculuiu ao longo dos últimos cinco anos que, sem dúvida, se tem vindo a refletir no meu êxito enquanto aluna e profissional. Agradeço, de igual forma, ao professor Luís Rodrigues, diretor do Mestrado em Informação Empresarial, que desde o início nos demonstrou o seu incondicional apoio.

À Telade – Electricidade e Telecomunicações, Lda, primeira empresa que me acolheu enquanto licenciada e contribuiu para a conclusão desta dissertação, bem como à Informa D&B que se revela uma mais-valia para todas as empresas que desejam um bom posicionamento no mercado face ao mercado atual deveras competitivo e que, para este estudo, possibilitou a obtenção de resultados interessantes.

À minha Mãe e ao meu Pai, que sempre vibraram com as minhas conquistas e sem o vosso apoio e amor constante nada seria possível.

Ao meu namorado, que nunca me deixou esmorecer, pela sua energia positiva, compreensão, paciência e carinho que sempre me transmitiu.

A todos, dedico esta minha grande conquista!

Resumo:

Esta investigação relaciona os termos de informação e competitividade, enfatizando a importância de recorrer a fontes externas que disponibilizam informação de qualidade e fidedigna de apoio à Tomada de Decisão e, conseqüentemente, à adoção de Inteligência Competitiva nas organizações.

A Sociedade da Informação é caracterizada pela grande quantidade e diversidade de informação, o que dificulta o processo de aquisição e gestão da informação nas empresas que não deve ser negligenciado. Em virtude dessa realidade, os mercados de informação têm vindo a assumir um papel primordial para as empresas atuais que procuram obter vantagem competitiva face à concorrência.

Pretende-se estudar estas questões numa Pequena e Média Empresa, a Telade - Electricidade e Telecomunicações, Lda., sendo o objetivo deste estudo aferir se a GI é uma prioridade na Telade com vista à adoção da Inteligência Competitiva. Além disso, procura-se analisar o comportamento informacional dos colaboradores da Telade, conhecer os benefícios de investir numa fonte de informação externa para o apoio à tomada de decisão e investigar, através da Informa D&B (especialista em informação sobre o tecido empresarial, apoiando a tomada de decisões dos seus clientes), se as empresas atuais negligenciam o acesso a informação fidedigna que fundamenta e apoia as tomadas de decisão, mantendo-as numa posição privilegiada no mercado.

A metodologia utilizada foi um estudo de caso da empresa Telade com vista a responder à questão de investigação: “No âmbito de uma PME, como gerir e investir em informação de qualidade e fidedigna para a adoção de inteligência competitiva e uma boa tomada de decisão?”. As técnicas de recolha de dados utilizadas foram um questionário aos colaboradores da organização referida e entrevistas ministradas à gestão de topo da Telade, bem como a uma profissional da empresa Informa D&B, a qual fornece informação estratégica e conducente à Inteligência Competitiva na PME em estudo.

As conclusões desta investigação corroboram a importância de um bom comportamento informacional nos momentos de aquisição de informação para o processo de tomada de decisão e para uma posição competitiva.

Palavras chave: Gestão de Informação; Mercados de Informação; Inteligência Competitiva; Tomada de Decisão.

Abstract

This investigation of information and competitive information, emphasizing the implementation of external sources that provide and reliable support for decision making and, consequently, the adoption of competitive quality in organizations.

The Information Society is characterized by the large amount and diversity of information, which makes the process of acquiring and managing information in companies difficult, which should not be neglected. Due to this reality, information markets come in agreement with companies that seek a competitive advantage to face the competition.

It is intended to study these issues in a Small and Medium Enterprise, Telade - Electricidade e Telecomunicações, Lda., and the objective of this study is to assess whether GI is a priority in Telade with a view to the adoption of Competitive Intelligence. In addition, look for the informative behavior of Telade's employees, learn about the benefits of investing external information source to support research and investigation, through Informa D&B (specialist in information on the business fabric, supporting decisions of their customers), if the information of companies as they faithfully respect and support access to decision making, keeping them in a priority position in the market.

The methodology used was a case study of the Telade company in order to answer the research question: "In the context of an SME, as a management and a good decision making in quality information?". The data collection management techniques were used for a survey given to the research of the organization and surveys given to the professional of the Informa D&B company, which provides strategic information and conducive to Competitive Intelligence in the SME under study.

The conclusions of this investigation corroborate the importance of a good informational behavior in the moments of acquisition of information for the decision-making process and for a competitive position.

Key words: Information Management; Information Markets; Competitive Intelligence; Decision-Making.

Índice geral

Capítulo – Introdução.....	9
Capítulo I – Revisão da Literatura.....	12
1 A Gestão da Informação no contexto organizacional	12
1.1 Alguns Modelos da Gestão da Informação e o Comportamento Informacional.....	14
1.2 Fontes de informação organizacional.....	18
2 A importância dos Mercados de Informação	20
3 A informação no processo de Tomada de Decisão das PME.....	23
3.1 O papel da informação financeira na gestão do risco comercial.....	25
4 A Inteligência Competitiva	26
4.1 O ciclo da Inteligência Competitiva.....	29
4.2 A informação enquanto vantagem competitiva e recurso estratégico.....	31
Capítulo II – Metodologia de Investigação	34
5 Definição do Problema, Questão e Objetivos de Investigação	34
6 Estudo de Caso	35
7 Técnicas de Recolha de Dados.....	37
7.1 A Entrevista.....	38
7.2 O Questionário	39
8 Caracterização das Organizações.....	39
8.1 Caracterização da Telade – Electricidade e Telecomunicações, Lda.....	39
8.2 Caracterização da Informa D&B.....	40
9 Plano de Trabalhos.....	41
Capítulo III – Apresentação dos Resultados	43
10 Análise dos Resultados do Questionário.....	43
11 Análise dos Resultados das Entrevistas	55
11.1 Entrevista ministrada à Gestão de Topo da Telade, Lda.....	55

11.2	Entrevista ministrada a uma profissional da Informa D&B.....	60
12	Discussão dos Resultados Obtidos e Sugestões de Melhoria.....	64
	Capítulo – Conclusão	71
	Referências bibliográficas	74
	Apêndices	80
	Apêndice I – Questionário aplicado aos colaboradores da Telade.....	80
	Apêndice II – Guião de Entrevista ministrada à gestão de topo da Telade	87
	Apêndice III – Guião de Entrevista ministrada a uma profissional da Informa D&B	89
	Apêndice IV – Resultado da Entrevista ministrada à gestão de topo da Telade	91
	Apêndice V – Resultado da Entrevista ministrada a uma profissional da Informa D&B	99

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo genérico de Gestão de Informação.....	15
Figura 2 - Modelo ecológico para a Gestão de Informação	21
Figura 3 - Ciclo de Inteligência Competitiva	30
Figura 4 - Organigrama da Telade	40
Figura 5 - Nível de Escolaridade dos Respondentes (Q2)	44
Figura 6 - Departamento (Q3).....	45
Figura 7 - Aplicação do modelo genérico de Gestão de Informação (Q4)	45
Figura 8 - Processo de Gestão da Informação na Telade (Q6).....	46
Figura 9 - Organização/Armazenamento da informação na Telade (Q7)	47
Figura 10 - Características da informação obtida das fontes de informação (Q8.1).....	48
Figura 11 - Meios utilizados para disseminação de informação (Q9).....	49
Figura 12 - Benefícios da disseminação de informação entre os colaboradores (Q10) ..	49
Figura 13 - Desvios no fluxo informacional (Q11).....	50
Figura 14 - Concordância com a adesão ao serviço da Informa D&B (Q13)	51
Figura 15 - Conhecimento da temática Inteligência Competitiva (Q14)	51
Figura 16 - Apoio aos gestores de topo na Inteligência Competitiva (Q16).....	52
Figura 17 - Importância da disseminação de informação para a competitividade da Telade (Q17)	52
Figura 18 - Importantes apostas para o aumento da competitividade na Telade (Q18) ..	53
Figura 19 - Importância de adoção de estratégias de IC (Q19).....	53
Figura 20 - Técnicas/Ferramentas de análise do ambiente competitivo (Q20).....	54
Figura 21 - Implementação das técnicas/ferramentas de IC na Telade (Q20.1)	54
Figura 22 - Exemplo de informação disponibilizada pela Informa D&B	69

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Fontes de informação organizacional	19
Tabela 2 - Definições sobre Inteligência Competitiva	27
Tabela 3 - Ferramentas de Inteligência Competitiva	29
Tabela 4 - Plano de trabalho para realização do estudo de caso	42
Tabela 5 - Resultados obtidos do conceito de GI (Q5)	46
Tabela 6 - Resultados obtidos de frequência do uso de fontes de informação (Q8).....	48
Tabela 7 - Resultados obtidos das vantagens do PHC (Q12).....	50

Lista de abreviaturas

BSC - Balanced Scorecard

CI – Comportamento Informacional

FCS - Fatores Críticos de Sucesso

GI – Gestão da Informação

IC – Inteligência Competitiva

IES - Informação Empresarial Simplificada

LDA – Sociedade de Responsabilidade Limitada

LI - Literacia de Informação

PME - Pequenas e Médias Empresas

TD – Tomada de Decisão

Numa época desafiante para as organizações atuais onde reina a globalização, para um aumento da competitividade e eficácia na tomada de decisões torna-se, cada vez mais, fundamental adquirir e gerir informação estratégica que garanta uma posição consolidada e de sucesso no mercado.

Na linha de pensamento de Araújo (2011, p.32), consoante as necessidades e exigências informacionais das empresas, estas devem identificar e selecionar as fontes de informação mais adequadas, levando em consideração critérios de confiabilidade, qualidade, abrangência, custo, acessibilidade, relevância e atualização.

Incontestavelmente, recorrer a fontes que possibilitam o acesso a informação fidedigna, relevante e oportuna traduz-se numa estratégia de aumento da competitividade e eficácia na tomada de decisões. Segundo Ferreira, Jardim e Ziviani (2018, p.71), “as fontes de informação são ferramentas importantes para que a gestão da informação possa emergir como mecanismo estratégico essencial ao desempenho empresarial”.

Importa salientar que as fontes de informação, particularmente financeira, têm vindo a assumir um papel de relevância para os gestores que têm o dever de monitorizar todos os seus *stakeholders* e antecipar situações que coloquem a empresa em risco. Nos dias de hoje é fundamental recorrer a fontes que forneçam dados e conhecimento “que permitem efetuar um diagnóstico correto da performance global da empresa (centrada em três aspetos distintos: equilíbrio financeiro, rendibilidade e risco), contribuindo também no processo de tomada de decisão” (Cunha, 2013, p.8).

Para uma abordagem de Inteligência Competitiva, atualmente, no contexto organizacional “é imprescindível que as informações utilizadas durante todo o processo sejam confiáveis, de qualidade e relevantes” e, para se identificar essas características numa fonte de informação, “pressupõe-se o conhecimento e a aplicação da GI para assegurar qualidade a todo o processo” (Araújo, 2011, p.12).

A informação consiste numa aliada essencial na luta pela afirmação e competitividade num ambiente tão complexo e volátil e, por esse motivo, as Pequenas e Médias Empresas

(PME) não devem descurar as práticas de Inteligência Competitiva (IC), enquanto um “conjunto de procedimentos de recolha, tratamento, análise e disseminação sistemática de informação estratégica, sobre atividades da concorrência e tendências de negócios com o intuito de apoiar o processo de tomada de decisão” (Carvalho, 2001, p.3).

É de notar que o processo de aquisição de informação é, cada vez mais, complexo para as organizações, tendo em conta a quantidade avassaladora de fontes de informações disponíveis nesta sociedade da informação (Vaz, 2020, p.9). Nesse sentido, os mercados de informação tornaram-se indispensáveis para grande parte das empresas manterem um bom posicionamento, graças à existência de serviços externos que disponibilizam informação fidedigna e adequada às necessidades específicas das organizações.

Este estudo ressalta a importância da informação num mercado caracterizado pelo risco, nas dimensões da aquisição, gestão e uso das informações nas práticas de Inteligência Competitiva, que se revela um diferencial no mercado atual, no qual a qualidade informacional gera vantagem competitiva.

Um tema que merece ser discutido é o valor da informação na tomada de decisão, restringindo-se este estudo às PME que têm mais tendência a descurar a importância de aceder à informação adequada às suas necessidades, no momento certo para uma decisão mais consciente e oportuna e que, conseqüentemente, lhes permita adotar práticas de IC.

Em virtude do mencionado e no âmbito da motivação para a realização deste estudo, importa referir que a ligação direta com o contexto organizacional e a experiência profissional se revelaram um incentivo para a investigação de uma PME que se encontra em processo de expansão e a explorar novas técnicas e melhorias ao nível informacional que possibilitem uma melhor tomada de decisão. Além disso, surgiu um elevado interesse em avaliar o contributo positivo da Informa D&B, empresa que comercializa informação essencial, credível e inovadora sobre o tecido empresarial, numa PME que procura implementar práticas de IC no seu dia-a-dia e melhorar o seu posicionamento no mercado.

Nesse pressuposto, para explorar e aprofundar este fenómeno foi formulada a seguinte questão de investigação: “No âmbito de uma PME, como gerir e investir em informação de qualidade e fidedigna para a adoção de inteligência competitiva e uma boa tomada de decisão?”.

Para o efeito, revela-se primordial realizar um estudo de caso, com o intuito de averiguar como a Telade, empresa da área da eletricidade e telecomunicações, faz a Gestão da Informação e como adota estratégias conducentes à Inteligência Competitiva.

Numa abordagem específica, interessa analisar o comportamento informacional dos colaboradores da Telade, conhecer os benefícios de investir numa fonte de informação externa relacionada com a gestão do risco financeiro para o apoio à tomada de decisão no que respeita, essencialmente, a clientes e concorrentes. Por outro lado, importa investigar, através da Informa D&B, como as PME valorizam o acesso a informação fidedigna que apoia decisões e que as mantém numa posição privilegiada no mercado.

A estrutura desta Dissertação consiste na presente Introdução, a Revisão da Literatura, a Metodologia de Investigação, a Apresentação dos Resultados, e finalmente, a Conclusão.

Numa primeira instância de enquadramento teórico (Capítulo I), encontram-se quatro grandes temas. No primeiro ponto abordar-se-á a Gestão de Informação no contexto organizacional, relacionando alguns modelos de GI ao Comportamento Informacional (CI), bem como a descrição das fontes de informação organizacional. O foco do segundo ponto incide nos mercados de informação, abordando-se de seguida a importância da informação, particularmente de carácter financeiro, para o processo de Tomada de Decisão nas PME. Por fim, estudar-se-á a Inteligência Competitiva, o seu ciclo e a informação enquanto vantagem competitiva e recurso estratégico.

O capítulo II reúne todos os elementos associados à metodologia de investigação. Apresentar-se-ão o problema, a questão de investigação e os objetivos, bem como a caracterização de todas as etapas do estudo de caso e as duas técnicas de recolha de dados aplicadas. Será, ainda, caracterizada a organização em estudo, a Telade - Electricidade e Telecomunicações, Lda., e a Informa D&B, enquanto recurso valioso para a PME e, consequentemente, para esta investigação.

No terceiro capítulo serão apresentados os resultados originários do estudo de caso e procede-se à respetiva discussão dos mesmos que irá originar a proposta de algumas melhorias a implementar na Telade.

Por fim, a conclusão, apresenta uma reflexão, com base nos resultados do estudo empírico realizado e nas ideias-chave dos temas abordados na revisão da literatura, destacando, ainda, as limitações da investigação e a sugestão de trabalhos futuros.

1 A Gestão da Informação no contexto organizacional

O advento da era da informação, a qual a sociedade atual vivencia, conduziu à valorização e à crescente importância da informação enquanto ativo crucial, atendendo ao apoio e eficácia que fornece à própria administração empresarial. Verifica-se que a economia da informação tem vindo a revolucionar, sem dúvida, os processos das organizações atuais quando realça que a informação se traduz num recurso estratégico e indispensável à persistência das organizações no mercado em que estão inseridas.

Paul Otlet, considerado um dos “pais da Ciência da Informação” foi o pioneiro do conceito “Gestão de Informação” (GI), em 1934, no seu livro *Traité de documentation*, que originou um desenvolvimento gradual do termo, antes designado “documentação”.

Numa perspetiva de análise diacrónica do tema, com a transição da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial, que se transformou na sociedade da informação, também designada por sociedade do conhecimento, confirma-se que, cada vez mais, no âmbito empresarial, o reconhecimento do conceito e importância de uma correta gestão informacional não deve ser negligenciado. Seja quais forem as práticas da gestão de informação e do conhecimento nas organizações, essas refletirão a cultura organizacional e a política de informação adotadas pela organização e revelarão a importância da informação e do conhecimento como recursos estratégicos de sobrevivência organizacional (Choo, 2003a).

Em virtude dessa realidade e congregando as definições de diferentes autores, como Davenport (1994), Choo (2003) e Tarapanoff (2006), a GI visa identificar e potencializar os recursos e capacidades de informação, de forma clara e sistemática, apoiando a tomada de decisões estratégicas e a obtenção de vantagens competitivas em relação à concorrência do mercado, conduzindo à adaptação de mudanças ambientais.

No cruzamento das teorias de dois autores incontornáveis deste tema, Wilson (1998) e Rascão (2006) defendem que a GI se traduz num processo legítimo que resulta da necessidade de integrar e coordenar a heterogeneidade dos recursos informacionais presentes no ambiente organizacional. Nesse sentido, as organizações devem munir-se de

capacidades específicas para a obtenção e tratamento de dados, difusão seletiva da informação e criação de conhecimento específico que terá de ser estrategicamente gerido.

Em termos globais, apesar da maioria das organizações atuais descurarem a importância da informação enquanto componente primário e básico de todas as suas atividades e a contratação de profissionais desta área, por vezes, por razões de foro económico, é fundamental mudar esta mentalidade porque, efetivamente, estes fatores tornaram-se transversais à organização e trazem dividendos para as que tencionam evidenciar-se no mercado.

Indubitavelmente, qualquer segmento do setor produtivo alcança os níveis de qualidade requeridos pelo processo de competitividade, quando fundamentado em informações confiáveis, precisas e com valor agregado (Montalli, 1994).

No que concerne aos objetivos da GI, eles passam por: apoiar a política global da empresa, na medida em que torna mais eficiente o conhecimento e a articulação entre os vários subsistemas que a constituem; apoiar os gestores na tomada de decisões; tornar mais eficaz o conhecimento do meio envolvente; apoiar, de forma interativa, a evolução da estrutura organizacional, a qual se encontra em permanente adequação às exigências concorrenciais; e ajudar a conceber uma imagem da organização, do seu projeto e dos seus produtos, através da implantação de uma estratégia de comunicação interna e externa (Braga, 2000, p.4).

Ora, a GI consiste num conjunto de atividades interligadas originadas pela identificação de uma necessidade informacional, que conduz à produção/aquisição, ao tratamento, ao registo e armazenamento, à comunicação e ao uso da informação (em suporte convencional ou sistemas de informação tecnológicos), com o objetivo de suportar todas as operações e funções de gestão da organização e apoiar o processo de TD.

De acordo com Choo (2003 p. 60) é fundamental identificar as diferentes tipologias informacionais produzidas no ambiente interno da organização, que facilitam a identificação de possíveis desvios do fluxo informacional, os quais dificultam o desempenho organizacional e, por consequência, o processo de TD (Lousada & Valentim, 2011, p.156).

Numa perspetiva de aperfeiçoar e otimizar os processos de GI, as empresas devem analisar e refletir sobre o comportamento informacional dos seus colaboradores.

1.1 Alguns Modelos da Gestão da Informação e o Comportamento Informacional

É possível encontrar uma vasta literatura acerca de diferentes modelos de GI defendidos por autores de referência desta matéria que nos possibilitam interpretar todo o processo de GI e a sua aplicação à realidade das organizações, é o caso dos modelos de McGee e Prusak (1994), Davenport (1998) e Choo (2003).

Dentre as sete etapas que integram o primeiro modelo de McGee e Prusak (1994), destacam-se a “identificação de necessidades e requisitos de informação”, “classificação e armazenamento de informação”, “tratamento e apresentação da informação”, “desenvolvimento de produtos e serviços de informação” e a “distribuição e disseminação de informação”.

Por outro lado, o modelo de GI de Davenport (1998) expõe quatro fases fundamentais, mais especificamente, a determinação das exigências ou identificação das necessidades de informação, obtenção/aquisição da informação (exploração, classificação, formatação e estruturação), distribuição da informação e, por fim, o respetivo uso.

Já no que respeita ao modelo de Choo (2003), este identifica um ciclo contínuo de seis processos, tais como a identificação das necessidades de informação, aquisição da informação, organização/armazenamento da informação, desenvolvimento de produtos/serviços de informação, distribuição da informação e uso da informação. O comportamento adaptativo, apesar de não ser abordado pelos outros autores, é o resultado do uso eficiente e eficaz da informação, sendo que possibilita detetar e retificar possíveis falhas, bem como identificar novas necessidades informacionais.

Partindo dos modelos supramencionados, a Figura 1 evidencia as principais etapas do processo de GI que visam nortear as ações dos indivíduos no que tange à identificação de necessidades de informação, aquisição, tratamento e uso da informação, para que a informação seja utilizada correta e eficazmente e suporte as tomadas de decisão.

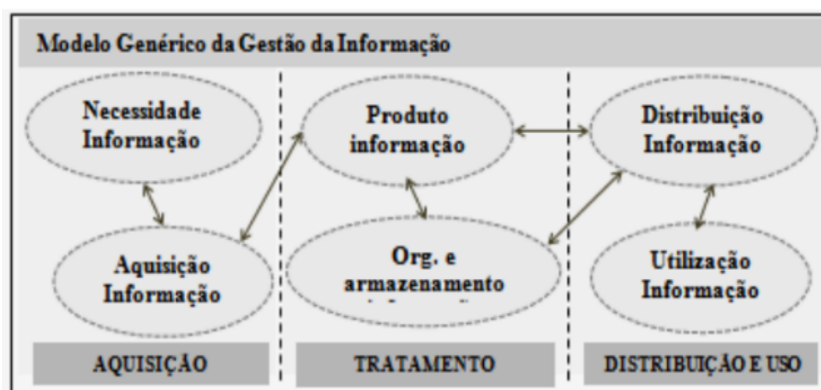


Figura 1 - Modelo genérico de Gestão de Informação
 Fonte: Adaptado de McGee e Prusak, (1994), Davenport (1998) e Choo (2003)

A existência de um profissional com competências para lidar com toda a massa informacional da organização é crucial para gerir todo este fluxo, ao nível da gestão da informação. Starck, Rados e Silva (2013, p.68), autores contemporâneos que estudaram esta temática, permitem-nos aprofundar, de seguida, cada etapa sinteticamente.

Primeiramente, é importante sublinhar que, em qualquer realidade empresarial, o surgimento de problemas/lacunas de conhecimento, incertezas, curiosidades ou desejos de melhoria, a nível informacional, é constante, o que conduz à **necessidade de informação** que se traduz no primeiro passo para definir as estratégias informacionais da respetiva organização. Importa, nesta fase, entender o contexto, conteúdo, motivo e método para a utilização da informação de que a organização carece (Choo, 2003).

Uma dificuldade frequente nos dias de hoje é encontrar o equilíbrio entre a quantidade e a qualidade de fontes de informação existentes no momento de **aquisição** e, por esse motivo, Choo (2003) considera fundamental trabalhar num plano sistemático de aquisição da informação, alinhado com os objetivos estratégicos da organização. Esta etapa inclui procedimentos de seleção, controlo, planeamento, monitoramento e avaliação das fontes de informação, não devendo esta fase de aquisição ser descurada, porque fundamenta/apoia o processo de tomada de decisão.

Atualmente, a memória organizacional, encarada como um repositório ativo do conhecimento da organização é uma prioridade, propondo-se a sistemática **organização e armazenamento** da informação, facilitando um rápido e eficaz acesso à mesma e, por conseguinte, a sua disseminação, com o objetivo de aumentar as opções de aquisição do conhecimento.

De seguida, Choo (2003) apresenta o **desenvolvimento de produtos e serviços de informação** de qualidade, que acrescenta valor e facilita a aquisição de informação, auxiliando os gestores no processo de tomada de decisão e na criação de conhecimento. Com o intuito de fornecer um apoio mais direcionado às necessidades dos gestores, este processo visa a implementação de programas, práticas e procedimentos de métodos de acondicionamento de informação.

No que diz respeito à **distribuição da informação**, é um processo fundamental de disseminação que harmoniza a aprendizagem organizacional e a ampliação do conhecimento. Davenport (1998) reforça que é indispensável a necessidade de definir uma estratégia de distribuição, que facilite aos utilizadores receberem a informação, mas que, em simultâneo, os mesmos sejam estimulados a procurá-la e a obtê-la. Além disso, este processo irá ao encontro do tão célebre princípio: “(...) a informação correta atinja a pessoa certa no momento, lugar e formato adequados” (Choo, 2003a), p. 414).

Por último, a etapa do **uso da informação** visa responder à necessidade informacional inicialmente identificada proveniente de uma lacuna no conhecimento do indivíduo. Choo (2003a, p.415) clarifica que esta etapa depende do indivíduo, porque ele a usa paralelamente à sua cognição, às suas experiências prévias, à sua intuição e ao seu *feeling*. Por isso, devem ser considerados métodos e processos que deem flexibilidade na representação das informações.

Uma pertinente observação efetuada por Vale, Pinto e Cândido (2019) e que é importante na presente investigação, tem a ver com a relação entre o comportamento informacional (CI) e os procedimentos de GI acima descritos. Wilson (2000, p.49) define o CI como “(...) a totalidade do comportamento humano em relação às fontes e canais de informação, incluindo a busca de informação ativa e passiva, além do uso da informação”.

Atendendo às atividades compreendidas pelo comportamento informacional, “as organizações podem dele se beneficiar para otimizar processos de GI”. Relacionado com a GI, o comportamento informacional facilita a compreensão de como os indivíduos, inseridos nas organizações, percebem e identificam as suas necessidades de informação, como procuram a informação de modo a obtê-la e como fazem uso dela, a partir dos recursos disponíveis, englobando assim as diferentes etapas dos modelos de gestão da informação desenvolvidos pelos investigadores da área (Vale; Pinto; Cândido, 2019, p.8).

Para além de outros autores, como Dervin, Kuhlthau e Ellis, Wilson concebeu um modelo de CI em 1981, inspirado nas necessidades fisiológicas, cognitivas e afetivas dos indivíduos, diretamente relacionadas com a personalidade do indivíduo, com os papéis que ele desempenha na sociedade e os vários contextos ambientais, originando barreiras que interferem na procura de informação (Wilson, 1981).

Já em 1996, Wilson aprimorou o primeiro modelo, apropriando-se do modelo *Sense Making*, incluindo um estado entre a pessoa e a consciência da necessidade de informação, que o autor Dervin apresenta como uma “lacuna” entre a situação e o uso da informação (Wilson, 1999).

Choo (2006), também baseado em Dervin, Kuhlthau e Taylor, desenvolveu um modelo de uso da informação, no qual considera que aspetos emocionais e situacionais, além dos cognitivos, influenciam na aquisição de informação. Por exemplo, o autor indica que na fase de identificação das necessidades de informação ocorre sentimento de incerteza e ansiedade, na fase de aquisição de informação manifestam-se otimismo e confiança e na fase do uso da informação são expressas reações de alívio e satisfação ou de decepção.

Assim, o estudo do comportamento informacional no contexto empresarial permite compreender como os profissionais interagem com a informação e como os processos de aquisição e uso da mesma podem ser otimizados. Caso contrário, se um determinado colaborador não conhece ou valoriza os mecanismos oferecidos pela sua organização para aceder às informações necessárias, o mesmo irá recorrer a outras fontes não confiáveis que podem afetar negativamente a *performance* de toda a empresa.

Não será demais reiterar que existem competências inerentes ao conceito de Literacia de Informação (LI) que são determinantes para o sucesso das organizações e permitirão aos indivíduos decidir autonomamente as suas opções de busca e seleção da informação, tais como, o “desenvolvimento do espírito crítico, da autonomia, da capacidade de tomar decisões, a partir de uma informação de qualidade e adequada às necessidades informacionais dos indivíduos, bem como competências comunicacionais” (Braga, 2013, p.60).

Os profissionais, inseridos no ambiente organizacional, munidos das competências supracitadas de LI conseguem avaliar a utilidade e relevância da informação obtida, definir e aplicar critérios de avaliação da informação e atuação sobre o processo de pesquisa de informação, revendo estratégias de pesquisa, na medida do necessário. Não

esquecendo de outras competências relacionadas com a avaliação da quantidade, qualidade e relevância dos resultados de pesquisa, bem como a identificação das lacunas na informação recuperada, de modo a determinar se a estratégia de pesquisa deve ser revista e ainda a análise e comparação da informação de diversas fontes para avaliar a fiabilidade, validade, precisão, autoridade, atualidade e ponto de vista ou tendência (Bundy, 2004, p.17).

1.2 Fontes de informação organizacional

Cada organização procura obter, à medida que vai progredindo, informação pertinente e fidedigna para o seu negócio e, ao nível do meio ambiente em que se insere, é possível verificar um leque vasto de fontes de informação que gera vantagem competitiva. Atendendo ao papel determinante que a informação desempenha no processo de tomada de decisão, é fundamental determinar os recursos informacionais que auxiliam os indivíduos no momento de procura da informação.

A informação deve ser encarada como um ativo crucial que, independentemente da sua natureza e origem, deve ser eficazmente acedida pelos gestores, devendo ser considerada uma “aliada importante na luta pela afirmação e competitividade numa economia cada vez mais globalizada”. Os gestores procuram munir-se de informação valiosa, com o objetivo de minimizar os riscos, porém o processo decisório é bastante complexo e acarreta incertezas, uma vez que é influenciado por vários fatores imprevisíveis e incontrolláveis (Estrela, 2014, p.102).

No que respeita a fontes de informação que possibilitam gerar vantagem competitiva, Porter (1986), enquanto pioneiro nesta temática, identificou algumas delas, tais como os clientes, a concorrência, os fornecedores, imprensa especializada em negócios, publicações oficiais, entre outras.

Convirá salientar que, no quotidiano empresarial, a maioria dos departamentos recolhem, inevitavelmente, informação sobre o mercado, clientes e concorrentes, a qual é pertinente para os momentos de decisão, como por exemplo, informação referente a alteração de preços, dos produtos, promoções especiais feitas pelos concorrentes, entre outras.

Na obra da autoria de Sutton (1988 como citado em Barbosa, 2002, p.4) observa-se um conjunto de fontes importantes para o processo de inteligência empresarial classificadas em quatro categorias:

- fontes internas: setores de vendas, de pesquisa mercadológica, de planejamento, de engenharia, de compras, análise de produtos concorrentes, ex-empregados de concorrentes;
- contatos diretos com o setor de negócios: clientes, encontros, demonstrações de vendas, distribuidores, fornecedores, associações comerciais, consultores, varejistas, empregados dos concorrentes, agências de publicidade;
- informações publicadas: periódicos do setor, material promocional das empresas, relatórios anuais, relatórios de analistas financeiros, periódicos financeiros, discursos dos gerentes, periódicos de negócios, jornais nacionais e locais, diretórios, publicações governamentais;
- outras fontes: analistas financeiros, bases de dados eletrônicas, bancos de investimento e comerciais, anúncios.

Verifica-se uma uniformidade na literatura sobre as fontes de informação (internas e externas), sendo que a abordagem de Barbosa (2002), inspirada em Auster e Choo, conforme a Tabela 1, classifica as fontes de informação em internas e externas e em pessoais e impessoais¹, possibilitando a interseção entre as quatro dimensões. A fonte de informação é interna quando produzida/obtida pelos profissionais da empresa e externa quando relacionada com o mercado e o ambiente que a circunda.

	PESSOAIS	IMPESSOAIS
EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes - Concorrentes - Contactos comerciais/profissionais - Funcionários de órgãos governamentais - Parceiros e associados (fornecedores, consultores, profissionais financeiros, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Jornais, periódicos - Publicações governamentais - Rádio, televisão - Associações comerciais e industriais - Conferências, seminários
INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> - Superiores e Subordinados hierárquicos - Colaboradores da organização 	<ul style="list-style-type: none"> - Memorandos e circulares internos - Relatórios e estudos internos - Biblioteca/Arquivo da organização - Serviços de informação eletrônica

*Tabela 1 - Fontes de informação organizacional
Fonte: Adaptado de Auster e Choo (1994 como citado em Barbosa, 2002, p.4)*

É evidente que o acesso instantâneo a informação completa proveniente de uma fonte de qualidade diminui os riscos, sobretudo em situações de tomada de decisão. Calle (2008)

¹ As fontes de informação podem, ainda, ser classificadas em fontes não eletrônicas, em formato papel/convencional ou eletrônicas, proveniente da internet, base de dados, entre outras (Barbosa, 2002).

salienta que a qualidade da fonte de informação deriva da agregação de um conjunto de características, tais como a relevância (quando necessária e útil para o alcance dos objetivos da organização), a confiabilidade (quando provém de uma fonte idónea), a disponibilidade em tempo (quando obtida no momento em que é necessária) e a precisão (quando corresponde com rigor à necessidade informacional). Na linha de pensamento de Cohen (2002, p.26) “as empresas usam a informação em busca de seis estratégias genéricas: redução de custos, criação de valor, inovação, redução do risco, virtualização e diferenciação de produto”. O autor acrescenta ainda a contribuição da informação para uma tomada de decisão de qualidade e, conseqüentemente, para o aumento da competitividade.

A literatura reforça, cada vez mais, que a informação financeira² tem muito valor na TD, não esquecendo também que, em casos de crescente incerteza do meio envolvente, a informação não-financeira (informação referente aos colaboradores e ao exterior – clientes e fornecedores) também impulsiona uma tomada de decisão de qualidade (Pires e Alves, 2011, p.11).

Esta abordagem abre horizontes para o aprofundamento das fontes de informação mais frequentes e utilizadas na realidade quotidiana empresarial.

2 A importância dos Mercados de Informação

Primeiramente, importa sublinhar, seguindo a linha de pensamento de Davenport (1998, p.263), que “o mercado externo mais significativo é aquele onde a informação é vendida e comprada”. Os mercados informacionais traduzem-se nos serviços que as empresas atuais procuram comprar para se manterem a par das mudanças do ambiente externo, importando avaliar a relevância desses serviços para o seu negócio, a qualidade da informação e a confiabilidade do serviço.

Na ecologia informacional existem três ambientes, conforme apresenta a Figura 2 - o ambiente informacional, o organizacional e o ambiente externo. Davenport (1998, p.50) foca-se

² A informação financeira/económica abrange informação sobre tendências relativas à conjuntura económica (nacional e mundial), à atuação de blocos económicos e segmentos de mercado, à balança comercial e de pagamentos, às taxas de juros, aos incentivos fiscais e tributários, às fontes de investimento internas/externas, ao comportamento da economia de países com os quais se mantém negócios ou vínculos, tecnológicos e financeiros (Miranda, 1999, p. 290).

(...) principalmente no ambiente informacional, mas este está arraigado no ambiente mais amplo que o envolve, o organizacional, e ambos são afetados pelo ambiente externo, o mercado. Na prática, esses ambientes sobrepõem-se e têm limites indistintos. É por esse motivo que as iniciativas informacionais podem envolver os três, estejam os administradores cientes ou não do elo que os liga.

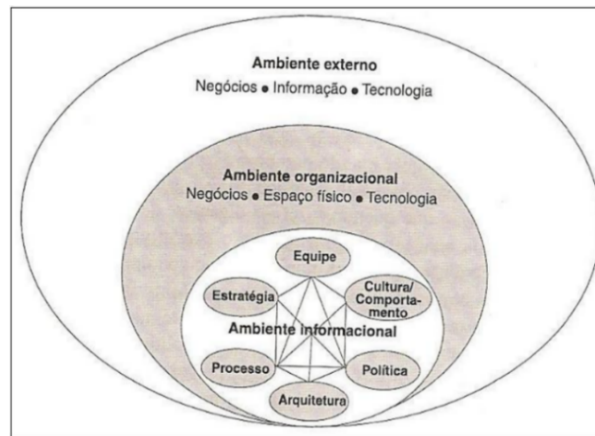


Figura 2 - Modelo ecológico para a Gestão de Informação
Fonte: Davenport, 1998, p.51

A Ecologia da Informação, que por sua vez integra os mercados de informação, é definida como a “(...) administração holística da informação ou administração informacional centrada no ser humano”, não esquecendo que a base do modelo desta abordagem incide na maneira como os indivíduos criam, distribuem, compreendem e usam a informação, colocando, desta forma, o indivíduo no centro do universo informacional e a tecnologia a seu serviço, e não no seu comando (Davenport, 1998, p. 21).

As organizações, em termos informacionais, não são autônomas, visto que as suas estratégias não se restringem apenas à informação produzida/recolhida internamente, mas também integram informação existente no ambiente externo onde atuam (Henrique; Barbosa, 2009).

Levando em consideração a realidade incontestável dos dias de hoje que passa pela crescente necessidade de as empresas obterem informação sobre o mundo exterior, Davenport (1998, p.56), um autor de referência nesta temática, defende que a ecologia informacional de uma empresa é afetada por fatores externos, muitos dos quais a empresa não pode controlar diretamente. Ora, o ambiente externo abarca informação sobre três fatores fundamentais, nomeadamente, mercados de negócios em geral, mercados tecnológicos e - o mais importante para o presente estudo - mercados da informação.

Toda e qualquer empresa ambiciona conhecer a concorrência e, para isso, é imprescindível recorrer a fontes disponíveis e fidedignas, conforme o exposto no ponto anterior (1.2.). Richard Combs e John Moorhead (1992) esclarecem que a maioria das empresas percorre quatro etapas para obter informações relevantes sobre os adversários, a saber: identificação da informação necessária, recolha, análise e transmissão da informação aos que têm o poder de tomada de decisão.

Para Corsten (1999, p.5), “informação empresarial” refere-se a toda a informação que pode ser recolhida sobre uma determinada empresa sem ser necessário o contacto físico.

Tal como Linde e Stock (2011, p.185) enfatizam, a realidade é que existem inúmeras informações sobre empresas na Web, no entanto, os mecanismos de pesquisa em geral são pouco adequados às necessidades informacionais em causa e, além disso, a informação disponível pode não ser credível e atualizada.

Efetivamente, o amplo mercado mundial de informação que temos à disposição desenvolve-se a um ritmo acelerado, dado o crescente reconhecimento da fonte valiosa que se revela para as organizações. Primeiramente, os profissionais da informação devem conhecer as necessidades e exigências informacionais externas da sua empresa e recorrer a fornecedores de informação capazes de avaliar as suas especificidades.

Considere-se a título exemplificativo, a *Dun & Bradstreet Information Services* que, segundo a Informa D&B (2021) consiste na maior fonte de informações financeiras, comerciais e de *marketing* de empresas para empresas (clientes), permitindo a tomada de decisões globais, envolvendo gestão de risco, vendas, *marketing* e análise de fornecedores.

No âmbito do ambiente externo, com o objetivo de gerar ou manter bons ambientes de informação, as organizações devem: i) identificar as necessidades externas de informação, por exemplo, informações sobre clientes, fornecedores, concorrentes, regulamentadores e mercados de tecnologia; ii) determinar onde procurar informação, ou seja, após conhecer a necessidade de informação da empresa, deve-se localizar as fontes mais adequadas; iii) direcionar a informação externa para a empresa, gerando problemas comportamentais nesse processo de transferência, porque a informação externa não é "da casa", e poderá ser mal recebida pelos colaboradores, sobretudo se for negativa e prejudicial para a empresa; iv) utilizar a informação externa, de forma eficiente,

revelando-se uma vantagem competitiva relativamente às outras empresas concorrentes (Davenport, 1998, p.270).

Incontestavelmente, as organizações não devem continuar a negligenciar a importância da inserção de um profissional da informação, visto que o tratamento de informação externa, ou seja, a contínua verificação da confiabilidade das fontes externas é indispensável na realidade empresarial.

No seguimento desta linha de pensamento, revela-se uma premissa necessária aprofundar uma vertente de peso no mercado da informação - a perspectiva financeira – que, cada vez mais, se apresenta uma aposta extremamente vantajosa para uma empresa competitiva.

3 A informação no processo de Tomada de Decisão das PME

Nos últimos tempos emergiu uma economia cada vez mais globalizada, reconhecida pelo incremento de um mercado seriamente competitivo e, conseqüentemente, instável.

A classe das Pequenas e Médias Empresas é caracterizada por empregar menos de 250 profissionais e cujo volume de negócios anual não ultrapassa os 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede os 43 milhões de euros (Decreto-Lei n.º 372/2007, 2007). Representam, na economia mundial, um segmento de extrema importância, sendo que na União Europeia (UE) as PME representam 99% do tecido empresarial e empregam cerca de 90 milhões de trabalhadores (European Commission, 2012).

Para a continuidade das micro, pequenas ou média empresas num mundo em constante mudança em que o mercado é cada vez mais competitivo, a informação desempenha um papel crucial. Porém, este recurso vital deverá cumprir os requisitos qualitativos, em especial, a compreensibilidade, a relevância, a fiabilidade e a comparabilidade, sob pena de não ter qualquer utilidade. Lungo e Alves (2013, p.107) comprovam que as PME

(...) não devem negligenciar a aposta em informação que as possibilite efetuar um diagnóstico do desempenho global da empresa, focado no seu equilíbrio financeiro, rentabilidade e risco, através de uma análise financeira que contribui e proporciona a adoção de estratégias para otimizar o modelo de gestão atualmente implementado.

A forma como a informação é obtida, organizada, recuperada/acedida e, subsequentemente, utilizada, conduz a uma maior segurança e certeza na TD.

Para Estrela (2014, p.3), a Tomada de Decisão traduz-se num “processo complexo, rodeado de incertezas, no qual intervém um conjunto de fatores relacionados com o próprio decisor”, que procura “informação pertinente, em tempo útil e confiável que lhe permita tomar as decisões de forma alicerçada”.

Geralmente, nas organizações com uma estrutura hierárquica bem definida, os profissionais de nível superior hierárquico são mais propícios a tomarem decisões importantes. Todavia, os novos modelos de gestão flexibilizam “uma análise e um diagnóstico do ambiente, dando aos gerentes condições para antecipar o futuro e reduzir riscos e incertezas na tomada de decisão” (Guimarães; Évora, 2004).

Vaz (2020, p.18) realça que “a necessidade de informações concretas que colmatem a carência informacional e administrativa dos gestores tornou-se um importante aspeto a ter em conta”. O controlo e gestão eficaz da informação é imprescindível para o sucesso organizacional, uma vez que a falta de informação precisa e de qualidade decide sobre a fragilidade das PME no processo de decisão, já que estas tendem “a apresentar uma situação de maior risco diante da concorrência” (Moreira et al., 2013).

Tal como afirma Estrela (2014, p.93), o processo de tomada de decisão é, cada vez mais, complexo e rodeado de incertezas que proporciona diversos fatores difíceis de prever e controlar, pelo que os gestores procuram minimizar os riscos, munindo-se de informação que os apoie neste processo.

As organizações atuais são obrigadas a desenvolver mecanismos que permitam tomadas de decisão adequadas e conscientes, atendendo às dinâmicas dos mercados e às alterações persistentes do meio ambiente em que estão inseridas.

A informação produzida e/ou recolhida pela empresa trata-se de um recurso essencial que deve ser gerido corretamente de modo a auxiliar o decisor na tomada de decisão. Sem dúvida, “o sistema de informação da empresa planificado deve assegurar as atividades práticas de GI de modo a assegurar a disponibilizar a informação com vista ao seu uso pelo gestor no processo decisório e que represente uma mais-valia”. Espera-se rigor e eficiência na implementação de procedimentos e operações metodológicas, técnicas e científicas de um profissional competente e formado na área da GI (Estrela, 2014, 92).

Enquanto fator primordial no processo de tomada de decisão, a informação orienta ações, minimiza incertezas e revela-se estratégica para quem a detém e sabe utilizar

adequadamente num mercado altamente competitivo. Importa destacar que “a qualidade da informação resulta do somatório de um conjunto de características como a relevância, a confiabilidade, a disponibilidade em tempo e a precisão” (Calle, 2008).

3.1 O papel da informação financeira na gestão do risco comercial

A análise de informação financeira é, de um modo geral, frutífera para diminuir a incerteza, propor medidas corretivas e detetar tendências futuras de evolução, traduz-se na recolha, tratamento e análise de informação de índole económico-financeira, com o intuito de fornecer dados/informações fidedignas, que possibilitem uma tomada de decisão fundamentada por parte dos gestores (Fernandes et al., 2012).

Silva e Queirós (2009) garantem que a gestão financeira deve ser englobada num planeamento estratégico global, que oriente a organização num caminho que assegure, a médio e longo prazo, vantagens competitivas, configurando os seus recursos num ambiente de mudança contínua, de modo a satisfazer as necessidades do mercado e a corresponder às expectativas dos interessados.

Em contextos de grande incerteza como aquele em que se vive atualmente, o nível de risco financeiro é, de um modo geral, elevado, pelo que a procura da estabilidade e da sustentabilidade obriga a uma gestão muito rigorosa, com o intuito de garantir que os recursos disponíveis são suficientes para atender às necessidades da organização e financiar as atividades de desenvolvimento e crescimento (Neves, 2012).

Fontes de informação de crédito são benéficas para as empresas atuais, na medida em que declaram a possibilidade de insolvência de uma determinada empresa. A empresa que recorre a essa informação financeira, também tem a oportunidade de aceder a outros fatores de risco, como por exemplo, ao prazo médio de pagamento de outras empresas suas clientes, o que se revela um aspeto frutífero, especialmente no processo de cobrança de novos clientes (Linde & Stock, 2011, p.188).

Os gestores ambicionam tomar decisões de qualidade, para isso podem estabelecer relacionamentos com diferentes entidades. Considere-se a título exemplificativo, promover alianças estratégicas com outras empresas para promover a partilha de conhecimento, cooperar com organizações de apoio público ou privado para projetos

inovadores, recorrer a consultores experientes que os auxiliem a otimizar toda a atividade financeira, entre muitas outras estratégias.

Atualmente, a maioria das organizações estão sujeitas à volatilidade dos preços dos produtos, da procura, dos custos de produção e outras fontes de risco. No entanto, para evitar resultados indesejados e limitar esses riscos, os investidores devem avaliar o perfil de risco das empresas concorrentes e clientes (se for o caso).

A gestão de topo, encarregue de monitorizar os seus *stakeholders* e proteger a sua empresa de riscos negativos a que está sujeita pelas suas ligações e negócios com terceiros, necessita de recursos informacionais que lhe permitam gerir o risco e minimizar a fraude e, conseqüentemente, impulsionar o crescimento rentável.

Existem várias entidades de renome que realizam estudos, análises e soluções financeiras que, entre muitas outras vantagens, fornecem dados de confiança para a gestão do risco, através da disponibilização de vários tipos de relatórios de empresas, cujos conteúdos se adaptam às mais variadas necessidades das PME's. Ora, crescer de forma saudável e ser competitivo exige medir e avaliar a situação financeira e económica da empresa (Öztürk & Özcelik, 2014).

A título de exemplo de célebres fontes de informação empresarial e de risco a nível nacional, destacam-se a Informa D&B, Raciuss, eInforma, InfotrustGO, que visam atenuar todos os riscos de potenciais negócios, facultando informação estrutural, financeira e negativa de uma empresa (cliente ou fornecedora), possibilitando tomar melhores decisões.

À laia de síntese, afirma-se que as informações de caráter financeiro são um componente intrínseco de todos os processos organizacionais, traduzindo-se num recurso de análise e decisão para os gestores, com o propósito de identificar com antecedência possíveis problemas ou oportunidades.

4 A Inteligência Competitiva

Um tema que foi introduzido recentemente na realidade organizacional e proveniente da transformação e globalização digital - a Inteligência Competitiva (IC) - exige às

organizações mais competitividade, para salvaguardar a sua sobrevivência a longo prazo e afirmação numa conjuntura de incerteza e mutação constante.

Consta que Alden Burton foi o criador do conceito “Inteligência Competitiva”, que se tem vindo a desenvolver gradualmente desde os anos 90. De um modo geral, a Inteligência Competitiva é definida como um conjunto de procedimentos de recolha, tratamento, análise e disseminação sistemática de informação estratégica, sobre atividades da concorrência e tendências de negócios com o intuito de apoiar o processo de tomada de decisão de uma determinada organização (Carvalho, 2001, p.3).

Battaglia (1999, p.204) acredita que o conceito de IC surgiu com o objetivo de fomentar respostas rápidas sobre clientes e concorrentes, no ambiente interno e externo à organização, baseando-se na rapidez e na confiabilidade da informação para antecipar e apoiar tomadas de decisão mais seguras e assertivas.

A Tabela 2 evidencia diferentes linhas de pensamento relativamente ao conceito de IC.

AUTORES	DEFINIÇÕES DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA
Fuld (1994)	É o processo de análise da informação para a TD e o processo analítico que transforma informação desagregada em conhecimento relevante, acurado e útil sobre a posição, performance, capacidades e intenções dos competidores.
Kahaner (1996)	É um processo imprescindível para analisar informação sobre as atividades da concorrência, as tendências do setor em causa e do mercado em geral, com o intuito de encontrar informações valiosas à atividade estratégica, descobrir oportunidades e reduzir riscos ligados à incerteza.
Herring (1997)	É o conhecimento dos ambientes externo e interno da organização, aplicado ao processo de TD, objetivando o posicionamento e vantagem competitiva.
Gilad (2000)	É uma atividade de monitoramento do ambiente externo à empresa para obter a informação relevante à tomada de decisão.
Tarapanoff (2001)	É o processo sistemático que transforma pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico.
Miller (2002)	É um processo que se inicia de uma necessidade que a organização deteta ao se deparar com problemas complexos e relacionados principalmente à falta de informação, relativa tanto ao ambiente interno como o externo.
Valentim (et. al., 2003)	É o processo que investiga o ambiente externo à organização, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo.
Tarapanoff (2006)	É o processo de aprendizagem fundado na informação e motivado pela competição, possibilitando a otimização da estratégia da organização a curto e longo prazo.
Oliveira (2013)	É o processo de transformação de dados e informações esparsas sobre os concorrentes e demais eventos de interesse do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo/de negócios (ameaças e oportunidades) em produtos de inteligência acionáveis para os tomadores de decisões estratégicas.

*Tabela 2 - Definições sobre Inteligência Competitiva
Fonte: Autoria própria*

Na ótica de todas as definições similares e complementares supramencionadas, verifica-se que a IC pode ser encarada não só a nível externo como também a nível interno à organização. Resume-se a um processo de transformação da informação em conhecimento estratégico para a organização, envolvendo diferentes *stakeholders*.

No âmbito da IC, importa atender à validade dos dados, informações e conhecimento, ou seja, verificar se realmente eles correspondem às necessidades do negócio da organização quanto à sua consistência e confiabilidade, utilidade e obsolescência e, finalmente a confidencialidade exigida. Valentim (2002, p.9) salienta que o processo de inteligência competitiva organizacional deve seguir sete passos para o seu funcionamento contínuo, sendo eles:

- i) Identificar os "nichos" de inteligência internos e externos à organização;
- ii) Prospetar, aceder e recolher os dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização;
- iii) Selecionar e filtrar os dados, informações e conhecimento relevantes para os colaboradores e para a organização;
- iv) Tratar e agregar valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, procurando linguagens de interação entre utilizador e sistema;
- v) Armazenar através de Tecnologias de Informação, os dados, informações e conhecimento tratados, garantindo qualidade e segurança;
- vi) Disseminar e transferir os dados, informações e conhecimento através de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente dos colaboradores e da organização;
- vii) Criar mecanismos de *feedback* da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema.

Com vista à otimização do processo de IC, importa adotar ferramentas ou métodos de análise, tais como: Fatores Críticos de Sucesso, Matriz SWOT, Benchmarking, Balanced Scorecard e Modelo das Cinco Forças de Porter, que são apresentadas na Tabela 3.

FERRAMENTAS ANALÍTICAS DE IC	DEFINIÇÕES
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS)	Segundo Tarapanoff (2001, p. 311), os FCS representam: "(...) os meios que garantem a realização dos objetivos da organização, ou seja, fatores que, pela sua natureza, podem comprometer todo o sucesso de um plano ou de uma estratégia, devendo ser considerados como "críticos" e merecer atenção especial por parte da administração". A aplicação dos FCS concede carácter estratégico ao sistema de IC e requer integração de todos os processos de planeamento estratégico da empresa. Através dos FCS é possível identificar com maior precisão as necessidades de informações referentes às questões estratégicas ponderadas como difíceis para que a empresa obtenha sucesso organizacional no decorrer do tempo.
ANÁLISE DE SWOT	Para Daychoum (2007, p. 7) "a Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer Análises de Cenário, sendo empregada [sic] como base para a gestão e o planeamento estratégico de uma organização".

	Consiste numa ferramenta valiosa para qualquer organização, cujo objetivo passa por estudar a posição estratégica da organização no ambiente em questão, gerando um diagnóstico preciso da situação da empresa, com vista à obtenção de vantagens competitivas.
BENCHMARKING	Balm (1995, p. 34) define Benchmarking como “o processo contínuo de medirmos os produtos, serviços e práticas com os mais fortes concorrentes ou com as companhias reconhecidas como líderes da indústria”. Trata-se de uma ferramenta utilizada para incutir nas empresas as transformações necessárias para a melhoria das suas práticas, processos e resultados.
BALANCED SCORECARD (BSC)	Para Kaplan e Norton (2001), o BSC traduz-se num meio para desenvolver a consciência estratégica que visa preservar as medidas de desempenho financeiro. Baseia-se numa estrutura para organizar os objetivos estratégicos em quatro perspetivas: financeira (da estratégia de crescimento, rentabilidade e risco na perspetiva do acionista), do cliente (da estratégia de criação de valor e diferenciação a partir da perspetiva do cliente), processos internos (as prioridades estratégicas de vários processos de negócio que criam satisfação de clientes e acionistas) e de aprendizagem e crescimento (prioridades para criar um clima que suporte a mudança organizacional, inovação e crescimento).
CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER	Para Porter (2008, p. 95), esta técnica apoia a definição estratégica de uma organização, considerando os ambientes interno e externo. As cinco forças de Porter são um <i>framework</i> de análise das forças competitivas que dinamizam um setor de negócios, sendo elas: a ameaça de produtos/serviços substitutos, ameaça de entrada de novos concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes.

*Tabela 3 - Ferramentas de Inteligência Competitiva
Fonte: Autoria própria*

Diante do exposto, a IC caracteriza-se como uma habilidade ou capacidade de se utilizar o conhecimento para se obter uma posição ou vantagem competitiva para a organização. E, para isso, os colaboradores devem ter as competências necessárias para avaliar e interpretar sistemicamente as informações recolhidas que possibilitem identificar oportunidades ou até ameaças e, a partir daí, tirar as conclusões que serão úteis para a tomada de decisão.

4.1 O ciclo da Inteligência Competitiva

Um sistema de IC demonstra a sua eficácia a partir do momento em que a organização identifica e define as suas necessidades e exigências informacionais e determina as fontes de informação (fornecedores, clientes, concorrentes, ex-funcionários de concorrentes, encontros ou congressos profissionais, associações comerciais, empresas de pesquisa de mercado, entre outros) que a podem elucidar e transmitir essa informação relevante.

Neste âmbito, importa destacar que um sistema de IC funciona como um plano para utilização da informação, definindo procedimentos para a recolha e a análise da informação que irá fundamentar o processo de tomada de decisão. Além disso, este plano deve incluir a determinação dos objetivos que a organização pretende que sejam alcançados, a identificação da informação necessária à TD, os seus destinatários e o tipo de produto necessário, a nível tático ou estratégico (Gomes e Braga, 2003).

Em virtude dessa realidade, acredita-se que o processo de inteligência competitiva proposto por Amaral, Garcia e Alliprandini (2008) consiste num ciclo contínuo bastante completo e interessante de analisar, composto por seis etapas, conforme o demonstrado na Figura 3.

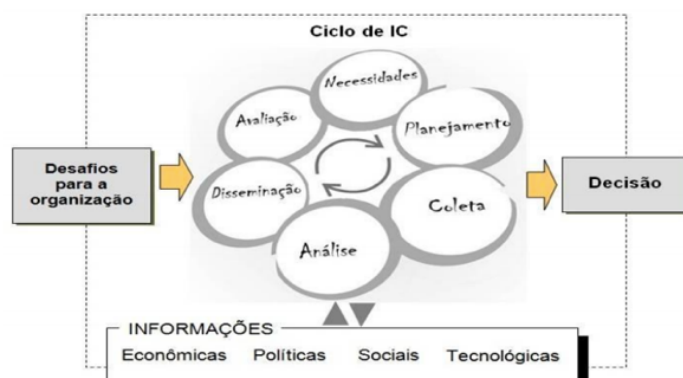


Figura 3 - Ciclo de Inteligência Competitiva
Fonte: Amaral et al. (2008)

Com base na análise do ciclo apresentado, os autores Pereira, Carvalho e Jordão (2016) proporcionam uma melhor compreensão e precisão das seguintes fases:

A “**definição das necessidades informacionais**” diz respeito às principais decisões que os decisores de uma determinada organização deverão tomar para o alcance de vantagem competitiva no ambiente em que se inserem. A pergunta primordial neste momento é: “Qual é a principal necessidade da organização, levando em consideração os seus objetivos a curto, médio e longo prazo?”. Importa referir que a necessidade não pode ser algo cujo produto final gere decepção por parte dos *stakeholders*.

Quanto ao “**Planeamento da IC**”, nesta fase é definida e organizada a forma como o trabalho será desenvolvido, incluindo a previsão de atividades, os métodos analíticos a serem utilizados na etapa de análise, além da equipa envolvida, prazos para entrega dos produtos de IC, bem como os recursos necessários para a sua execução. Nesse sentido, organiza-se, em diversos contextos, a necessidade estabelecida na primeira etapa,

definindo também as fontes primárias (pesquisa de campo) e as fontes secundárias (pesquisa documental) a serem utilizadas.

A terceira etapa refere-se à “**Coleta das Informações**”, isto é, o processo de recolha de informação, realiza-se a pesquisa e processamento das informações úteis a partir da escolha e definição de fontes de informação relevantes e fidedignas. Ora, os profissionais investigam tudo o que for pertinente para a entrega do produto de IC.

Já a quarta etapa do ciclo em questão, corresponde à “**Análise das Informações**”, na qual as informações recolhidas são, de facto, transformadas em relatórios publicados por parte do analista de IC. É evidente que a experiência do analista de IC no processo e/ou no assunto pesquisado é um critério fundamental para a garantia da qualidade da análise. A informação recolhida será conhecida como o “produto de IC” anteriormente mencionado, produto esse que deve solucionar a necessidade identificada na primeira etapa.

A “**Disseminação da Inteligência**” apoiada na entrega dos “Produtos de IC”, inclui a definição das estratégias de comunicação e disponibilização da inteligência aos utilizadores da IC, conforme os seus perfis/preferências. Estudam-se aspetos críticos, a definição dos formatos e mecanismos de distribuição, a definição da linguagem, abrangência da disseminação e a definição da periodicidade do envio dos produtos.

Por último, na sexta etapa, que diz respeito à “**Avaliação da IC**”, não somente é importante avaliar se a atividade de IC está a ser realizada conforme o planeado em termos de processo de trabalho e entrega dos produtos de IC, mas também perceber e avaliar se a IC está, efetivamente, a ser utilizada nos processos de tomada de decisão da organização e se é considerada estratégica pelos profissionais que a utilizam.

4.2 A informação enquanto vantagem competitiva e recurso estratégico

Na sociedade do conhecimento, a informação passou a ser encarada como um recurso fundamental para as organizações alcançarem vantagens competitivas, orientando-as a monitorizar continuamente o meio ambiente, estudar as ações dos concorrentes e acompanhar os acontecimentos e oportunidades que conduzem ao aumento da competitividade e melhor posicionamento no mercado em que está inserida. Por esse motivo, recorrer a fontes de informação de qualidade, como já foi referido anteriormente, é um fator primordial.

É evidente que o processo de IC requer, constantemente, dados, informação e conhecimento de qualidade. Nessa perspectiva,

(...) a informação é ou pelo menos deveria ser o mais importante aditivo usado pelas organizações para criar vantagens competitivas, inovar, antecipar oportunidades e evitar ameaças. No entanto, partindo do princípio de que a informação só produz vantagem competitiva, por que [sic] agrega valor aos produtos e serviços, pode-se dizer também que o sucesso das organizações depende de como seus gestores usam a informação na formulação de estratégias e na tomada de decisões (Sousa; Santos, 2012, p.384).

Importa destacar o papel fundamental da informação neste processo, como uma mais-valia na definição da estratégia da organização.

A informação só possui o valor desejado quando é recolhida, analisada, tratada, disseminada e utilizada pela pessoa certa e na hora certa, com o objetivo de auxiliar os profissionais na tomada de decisões importantes. Ora, todas estas proposições dão conta de que, não só a informação, mas também a inteligência competitiva é que permitem que os gestores tomem decisões mais adequadas, sendo necessário converter a informação em inteligência para adquirir vantagens competitivas.

De acordo com Lira e coautores (2008) a informação é um elemento primordial para as organizações, assim sendo, a ênfase dada à gestão desse recurso determina as mudanças nos processos de tomada de decisão e possibilita um posicionamento favorável dessas organizações no espaço competitivo. Sob esse enfoque, é importante que as organizações desenvolvam competências para traduzir as informações disponíveis e o conhecimento individual em ações integradas de alto valor agregado ao negócio em causa.

Uma maior capacidade de uma empresa diante de seus concorrentes só será obtida através do uso inteligente da informação, ação que se concretizará através do real uso deste recurso estratégico sob a ótica da lucratividade e competitividade empresarial (Fidelis & Cândido, 2006, p.425). Acredita-se que a adoção e aplicação dos modelos genéricos de GI numa empresa (abordado no ponto 1.1.) torna mais eficaz a utilização da informação como estratégia competitiva, uma vez que surge da identificação prévia das exigências informacionais e vai ao encontro das necessidades dos clientes internos e externos.

Num mundo globalizado e competitivo, vários autores demonstram a importância da utilização da informação como “arma” dos negócios, principalmente no âmbito da gestão estratégica, desenvolvimento e inteligência organizacional. Estrela (2014, p.303) destaca que o “investimento realizado na aquisição da informação é assumido como sendo

inteligente porque, por vezes, revela-se fundamental na TD e nos resultados obtidos, que representam mais rentabilidade para a empresa”. Uma organização é qualificada inteligente pela sua capacidade de processamento da informação e respetiva gestão, daí a importância do profissional da informação, o qual deve assumir uma postura estratégica, porque um decisor não precisa de grandes volumes de informação, precisa de eficácia e celeridade no acesso a informação de qualidade, fidedigna, relevante e adequada à necessidade, fator que pode ditar o sucesso e competitividade da organização.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O presente capítulo apresenta a metodologia de investigação utilizada. Numa primeira instância, importa revelar o problema, a questão e os objetivos da investigação que conduziram à elaboração de um estudo de caso, cujas etapas serão identificadas. Apresentar-se-ão as técnicas de recolha de dados aplicadas, o questionário e a entrevista e, além disso, são caracterizadas as organizações em estudo. Para concluir este segundo capítulo, será possível analisar todas as tarefas levadas a cabo até à entrega deste trabalho.

5 Definição do Problema, Questão e Objetivos de Investigação

Encarada como uma aliada importante na luta pela afirmação e competitividade numa economia cada vez mais globalizada, a informação, independentemente da sua natureza e origem, deve ser disponibilizada com rapidez e precisão aos gestores, com o objetivo de proporcionar e alicerçar os processos de tomada de decisão. Cada vez mais, é determinante para a qualidade e sucesso da decisão, o acesso e utilização de “informação pertinente, relevante, específica e útil em tempo em todas as etapas do processo decisório” (Estrela, 2014, p.102).

Como a maioria das PME da atualidade, a Telade sente dificuldade no acesso a informação com as características supramencionadas que a apoie no processo de tomada de decisão, mais especificamente informação de índole financeira e que, conseqüentemente, lhe permita adotar estratégias de Inteligência Competitiva.

Constata-se que os mercados de informação se tornaram fundamentais para a sobrevivência da maioria das empresas, as quais passaram a depender de informação de qualidade. Por esse motivo, surgiu a necessidade de refletir sobre a importância da informação para a implementação de práticas de IC conducentes a tomadas de decisão mais conscientes. Para explorar este fenómeno foi formulada a seguinte questão de investigação: “No âmbito de uma PME, como gerir e investir em informação de qualidade e fidedigna para a adoção de inteligência competitiva e uma boa tomada de decisão?”.

O objetivo principal deste projeto é aferir como a Telade, empresa da área da eletricidade e telecomunicações, faz a Gestão da Informação e adota estratégias conducentes à

Inteligência Competitiva. Desta forma, apresentam-se três objetivos específicos para o desenvolvimento deste estudo:

1. Analisar o comportamento informacional dos colaboradores da Telade.
2. Conhecer os benefícios de investir numa fonte de informação externa relacionada com a gestão do risco financeiro para o apoio à tomada de decisão.
3. Investigar, através da Informa D&B, empresa que comercializa informação sobre o tecido empresarial, como as PME valorizam o acesso a informação fidedigna que fundamenta e apoia a tomada de decisão.

Tendo em conta os objetivos traçados, a metodologia considerada mais adequada foi o estudo de caso que permite explorar em profundidade a realidade de uma PME, mais especificamente, da Telade.

6 Estudo de Caso

Apresentados o problema, a questão de investigação e os objetivos definidos para este trabalho, importa abordar a metodologia a aplicar, o estudo de caso. A escolha desta metodologia deve-se à necessidade emergente de estudar aprofundadamente a importância de gerir e adquirir informação de qualidade para a adoção de estratégias de Inteligência Competitiva e, por outro lado, apurar os benefícios da adesão de uma PME a uma fonte de informação externa, o que se traduz numa estratégia e vantagem competitiva.

Nessa perspetiva e segundo a linha de pensamento de Yin (2001, p.19), o estudo de caso é indicado quando “o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”, traduzindo-se numa estratégia de pesquisa que compreende um método que engloba o planeamento e as abordagens necessárias à recolha e análise de dados.

Segundo a perspetiva de Gil (2002), um estudo de caso deve seguir várias etapas de acordo com um determinado objetivo. Quanto à primeira etapa, o autor menciona a **formulação do problema**, que pressupõe a escolha da temática de estudo e, conseqüentemente, a pesquisa de fontes bibliográficas que permitam o aprofundamento do tema, não esquecendo que se deve assegurar se o problema formulado é passível de

verificação através do estudo de caso. Como já foi mencionado, o problema identificado incide no difícil acesso e aquisição de informação fidedigna e de qualidade que corresponda às necessidades das PME, que as apoie no processo de tomada de decisão e que, conseqüentemente, lhes permita adotar procedimentos relacionados com a Inteligência Competitiva.

Como segunda etapa, Gil (2002) refere a **definição da unidade-caso** que corresponde a um individuo num contexto definido. O conceito de caso pode ser entendido como uma família ou um grupo social, uma organização, um conjunto de relações, um processo social, uma comunidade, uma cultura, entre outros. Nesta situação em concreto será uma organização (PME), a Telade.

Já a terceira etapa assume a **determinação do número de casos em estudo**, sendo que podem ser constituídos por um ou mais casos. Nesta situação em particular, será realizado um só estudo de caso pois, como já foi referido, apesar da Informa D&B também se traduzir num contributo muito interessante para esta investigação, o estudo enquadra-se no âmbito da Telade, considerando-se a Informa D&B como uma fonte de informação gerida no âmbito do caso estudado.

A etapa seguinte diz respeito à **elaboração do protocolo** que visa a construção do documento que vai servir de instrumento para o processo de recolha de dados, quer seja através de entrevistas, questionários, observação, análise documental, ou seja, define qual a conduta a ser utilizada, traduzindo-se numa fase importante para garantir a confiabilidade do estudo de caso. Yin (2001) considera que o protocolo abrange quatro outros períodos, nomeadamente, a visão global do projeto, onde são informados os objetivos e o âmbito em que será desenvolvido o estudo de caso e onde está incluída a literatura; os procedimentos de campo, onde se encontra o envolvimento do acesso à organização, aos materiais e informações gerais sobre os seus procedimentos; a determinação das questões, que revela as informações que devem ser recolhidas e, por fim, o guia para a elaboração do relatório, o qual é realizado em simultâneo à recolha de dados.

No que respeita à etapa de **recolha dos dados**, o estudo de caso utiliza dados que são recolhidos por meio de diversas técnicas, neste caso, procedeu-se à realização de duas entrevistas e de um questionário. De seguida, importa proceder à **interpretação e análise dos dados**, sendo que, primeiramente, foi realizada a transcrição integral do ficheiro

áudio das entrevistas realizadas e, posteriormente, procedeu-se à análise do seu conteúdo, com base nas etapas definidas por Bardin (2006), nomeadamente, a pré-análise, a exploração do material e o tratamento e interpretação dos dados.

Por último, procede-se à **preparação e redação do relatório**, apresentando os resultados da análise da pesquisa realizada ao longo de todas as etapas supramencionadas. Gil (2002) destaca que, atualmente, existe uma tendência para a realização de estudos de casos semelhantes aos relatórios de investigação, abordando a apresentação do problema, a metodologia utilizada, os resultados e as conclusões obtidas. Porém, a estrutura aqui realçada de um relatório trata-se de um método de demonstrar que o estudo de caso abrange um procedimento científico, sem quaisquer fins literários.

7 Técnicas de Recolha de Dados

Indubitavelmente, a abordagem metodológica e as técnicas de recolha de dados têm de ser concordantes entre si, uma vez que a forma como a informação é recolhida e apresentada está relacionada com o alvo de pesquisa e o tipo de estudo a realizar. Gil (2002, p.21) considera que “um projeto só pode ser definitivamente elaborado quando se tem o problema claramente formulado, os objetivos bem determinados, assim como o plano de coleta e análise dos dados” e, efetivamente, apenas com a definição clara e precisa daquilo que se pretende investigar, é possível formular questões, traçar os objetivos e o plano de ação para, finalmente, se obterem os resultados que se esperam.

Nos estudos de caso é uma mais-valia aplicar mais do que uma técnica de recolha de dados. Para comprovar, Gil (2002, p.140) indica que o “(...) processo de coleta de dados no estudo de caso é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa. (...) Obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos”.

Ora, para a realização de um estudo de caso, é essencial selecionar a abordagem mais adequada para o seu desenvolvimento, sendo que, atendendo às suas diferentes características e objetivos, nesta investigação são aplicadas as abordagens qualitativa e quantitativa, oferecendo mais profundidade, reflexões mais objetivas e interessantes, visto que serão aplicadas com objetivos diferentes. De seguida serão aprofundadas algumas características das técnicas de recolha de dados utilizadas.

7.1 A Entrevista

As entrevistas focam-se diretamente no tópico de estudo, revelando-se “fontes essenciais de informação para estudos de caso” (Yin, 2018).

Existem três tipos de entrevista, nomeadamente a estruturada (com “perguntas padronizadas lidas pelo entrevistador de acordo com um guião de entrevista, cujas respostas são em formato fechado”), não-estruturada (com “um formato flexível, geralmente baseado num guia de perguntas, mas onde o formato continua a ser a escolha do entrevistador, que pode permitir que a entrevista divague para obter informações sobre as atitudes do entrevistado”) e semiestruturada (com “uma estrutura e secções não estruturadas com perguntas padronizadas e do tipo aberto”) (Walliman, 2011, p.99, tradução nossa).

Neste contexto, uma vez que as entrevistas semiestruturadas possibilitam um nível de interatividade direta e, conseqüentemente, liberdade do entrevistado se expressar, dando os seus pontos de vista, este foi o método utilizado nas duas entrevistas deste estudo, tendo sido realizado um guião com base nos objetivos deste estudo e no problema previamente identificado pela investigadora.

Através das entrevistas realizadas neste estudo, procurou-se, por um lado, conhecer as vantagens competitivas, segundo a gestão de topo da Telade, sobre a adesão a uma fonte de informação externa para o apoio à tomada de decisão e para a adoção de práticas de IC e, por outro lado, aferir se as empresas atuais valorizam a obtenção de informação de qualidade e fidedigna, com base na opinião de uma profissional da Informa D&B.

A gestão de topo da Telade é constituída por dois profissionais e, por esse motivo, a entrevista foi realizada individualmente para se obter informação acerca da perspectiva de cada entrevistado no que respeita ao tema em análise. No início de cada entrevista foi solicitada a autorização aos participantes para a respetiva gravação, o que possibilitou uma análise mais minuciosa e rigorosa do seu conteúdo. Este trabalho de campo ocorreu em dois momentos distintos, a primeira entrevista ocorreu a 4 de abril de 2022, às 17h30 e teve uma duração de aproximadamente 20 minutos. A segunda entrevista realizou-se no dia 5 de abril de 2022, por volta das 10h30 e durou cerca de 30 minutos.

A entrevista a uma profissional da Informa D&B, cuja sua função é “Especialista de Soluções de Gestão de Risco”, ocorreu através da plataforma de videoconferência Zoom

na qual também foi solicitada a sua gravação. Este momento de recolha de dados ocorreu a 14 de abril de 2022, às 14h00 e teve uma duração de aproximadamente 30 minutos.

7.2 O Questionário

Uma ferramenta enquadrada na abordagem quantitativa, o questionário visa obter informações ou opiniões de um conjunto alargado de indivíduos através de perguntas escritas, podendo aliar análises de carácter quantitativo e qualitativo. De acordo com Singh (2006), na última década, os questionários têm sido em formato digital, enviados por e-mail aos destinatários ou pela web, em vez do tradicional formato de papel.

Esta técnica de recolha de dados deve agrupar as perguntas de natureza semelhante em secções, sendo que a elaboração de um questionário consiste em “traduzir os objetivos específicos da pesquisa” em questões bem formuladas, sendo que “não existem normas rígidas a respeito da sua elaboração” (Gil, 2002).

Em contrapartida, a principal desvantagem do questionário traduz-se, essencialmente, na falta de flexibilidade da resposta, possibilidade de má interpretação das perguntas ou interpretações erradas devido à impessoalidade deste método, bem como a possibilidade de ter respostas erradas ou incompletas (Pandey & Pandey, 2015; Singh, 2006).

Neste caso em concreto, através deste método de recolha de dados, procurou-se identificar a contribuição dos profissionais da Telade para o processo de Inteligência Competitiva com base no comportamento informacional destes profissionais, na perceção que eles têm do conceito de GI e nas técnicas utilizadas diariamente. O questionário foi realizado numa plataforma online (*Google Forms*), disponível entre 21 de março e 4 de abril de 2022, com questões predominantemente fechadas e de carácter quantitativo.

8 Caracterização das Organizações

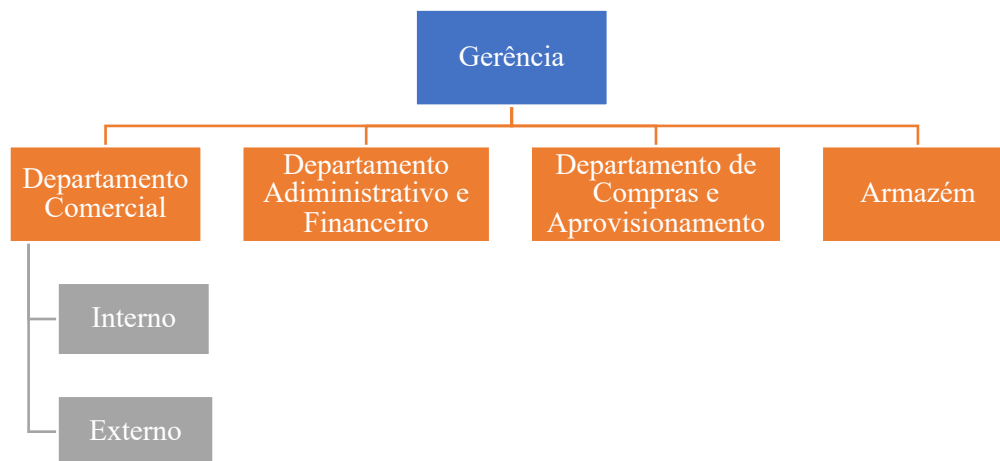
8.1 Caracterização da Telade – Electricidade e Telecomunicações, Lda.

Registada como uma Sociedade de Responsabilidade Limitada (LDA) e situada em Vila Nova de Gaia, a Telade - Electricidade e Telecomunicações, Lda., desde a sua data de fundação (finais de 1997), tem vindo a exercer a sua atividade na área da energia e telecomunicações, destacando-se como um dos principais importadores, distribuidores e exportadores de materiais e equipamentos do setor em que atua.

Atualmente, com 15 colaboradores que constituem uma equipa experiente e dinâmica, a empresa em estudo encontra-se em processo de expansão, alargando, mais recentemente, o seu negócio à zona sul do país. A Telade tem vindo a apostar, cada vez mais, numa ampla gama de produtos, de fabrico nacional e também provenientes de vários países e continentes, selecionados segundo os mais rigorosos padrões de qualidade e segurança.

O seu principal objetivo é evidenciar-se no mercado como uma empresa de excelência na comercialização de produtos nas áreas da eletricidade e telecomunicações, sendo reconhecida pela rápida e eficaz resposta às suas necessidades e expectativas, selecionando, no mercado nacional e internacional, as melhores marcas a preços competitivos. (TELADE, 2022)

Com a intenção de concretizar a sua missão, a Telade apresenta uma estrutura organizacional dividida em quatro setores, conforme apresenta a Figura 4.



*Figura 4 - Organograma da Telade
Fonte - Autoria própria*

8.2 Caracterização da Informa D&B

A Informa D&B consiste numa empresa centenária que lidera, no mercado português e espanhol, a oferta de informação e conhecimento de empresas para empresas, ou seja, a sua atividade passa por recolher informações económicas, financeiras sobre as empresas, traduzindo-se numa empresa especializada na gestão do risco comercial. Detentora da maior base de dados nacional e internacional sobre o tecido empresarial, o seu principal objetivo centra-se em apoiar os seus clientes nos processos de decisão comercial, na pesquisa de novos clientes e na gestão das carteiras de clientes e fornecedores.

Conta com um parceiro estratégico (Dun & Bradstreet), parceiros comerciais (BVD, InAtlas, Faqum, SAP, etc.), parceiros para o conhecimento (Expresso, Jornal de Negócios, etc.) e outros institutos públicos e associações privadas e setoriais. A base de dados empresariais da Informa D&B é utilizada por 548 mil utilizadores, através das duas marcas: INFORMA e eInforma. Importa salientar que 95% dos clientes ativos da Informa D&B são entidades bancárias, 45% correspondem a empresas de grande dimensão e 21% são PME portuguesas, e consultam, anualmente, mais de três milhões de relatórios sobre empresas. (INFORMA D&B, 2021)

Indubitavelmente, obter informação sobre o risco comercial e comportamento de pagamento dos seus clientes é vital para qualquer empresa atual, no entanto, este serviço disponibiliza relatórios que apoiam muito os gestores a tomar decisões de crédito, possibilitando analisar a capacidade financeira de outras empresas.

Numa perspetiva de análise financeira, existem diferentes relatórios com características distintas que indicam o risco, incidentes (insolvências, PER, ações judiciais intentadas contra e pela entidade), balanço disponível, atividade, estrutura legal, poderes de decisão e sumário financeiro, o risco de incumprimento nos pagamentos, bem como a lista dos acontecimentos que, nos últimos 12 meses, envolveram a empresa (INFORMA D&B, 2021).

Os clientes podem selecionar as empresas (clientes/fornecedores/concorrentes) que mais lhes interessam de forma a receber por correio eletrónico alertas da Informa D&B sobre todos os movimentos e alterações para as ajudar a prever se existirão problemas de liquidez e avaliar o grau de endividamento das empresas suas clientes, por exemplo. Apesar deste serviço ser pago, sem dúvida que a possibilidade de aceder a informação privilegiada acarreta dividendos para a organização que investe. Além disso, a chave da competitividade de uma empresa pode incidir nas ferramentas da Informa D&B que permitem acelerar e otimizar a análise do risco de crédito a clientes, a análise de mercados, o conhecimento de concorrentes, a identificação de potenciais clientes, a gestão de fornecedores, entre outros (INFORMA D&B, 2021).

9 Plano de Trabalhos

A elaboração de um plano de trabalhos revelou-se imprescindível numa fase inicial, com o intuito de organizar e sistematizar as tarefas da investigação. Através da

Tabela 4, é possível analisar, pormenorizadamente, todos os trabalhos a desenvolver até ao mês que se idealizou entregar a dissertação, junho de 2022.

Importa salientar que o plano de trabalhos previamente estipulado foi cumprido com sucesso. Apesar de alguns contratempos resultantes desta fase pandémica, conclui-se que não se verificaram desvios no planeamento de todo o projeto.

Calendarização de Tarefas		2021			2022					
		OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Elaboração da Proposta de Investigação										
Elaboração da Dissertação de Mestrado										
Revisão da Literatura	A Gestão da Informação no contexto organizacional									
	A importância dos Mercados de Informação									
	A informação no processo de Tomada de Decisão das PME									
	A Inteligência Competitiva									
Metodologia de Investigação	Definição do Problema, Questões e Objetivos de Investigação									
	Estudo de Caso									
	Elaboração de Entrevistas e Questionário									
	Caracterização das Organizações									
Resultados Obtidos	Recolha de Dados									
	Análise, Interpretação e Tratamento de Dados									
	Discussão dos Resultados Obtidos									
Divulgação e Defesa da Dissertação de Mestrado										

Tabela 4 - Plano de trabalho para realização do estudo de caso
Fonte: Autoria própria

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

10 Análise dos Resultados do Questionário

No presente capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos através das técnicas de recolha de dados, tendo em consideração o tipo de abordagens existentes.

Importa lembrar que, apesar da abordagem das questões do questionário ser predominantemente quantitativa, existem algumas questões de carácter qualitativo. Esta conjugação de duas abordagens metodológicas conduziu a uma maior abrangência e profundidade da análise dos resultados.

Tenciona-se perceber, no âmbito de uma PME, como investir em informação de qualidade e fidedigna para uma boa tomada de decisão que, conseqüentemente, se traduzirá numa estratégia conducente à Inteligência Competitiva.

Para tal, elaborou-se uma entrevista semiestruturada direcionada aos dois gestores de topo da PME em estudo com perguntas direcionadas ao contributo da sua aposta numa fonte de informação externa como a Informa D&B e, além disso, foram questionados sobre o seu conhecimento acerca dos processos de GI levados a cabo para uma boa tomada de decisão e para a adoção de práticas de IC. Uma entrevista direcionada a uma profissional da Informa D&B, especialista em soluções de Gestão de Risco, também se revelou muito pertinente para se perceber se existe uma adesão crescente por parte das empresas atuais a serviços que disponibilizam informação de qualidade e fidedigna, entre outras inúmeras vantagens.

Além disso, foi ministrado um questionário aos colaboradores da Telade, com o intuito de avaliar o comportamento informacional e perceber as diferentes opiniões sobre o contributo de uma correta GI para os processos de TD e de IC.

Importa referir que o questionário elaborado tem algumas questões adaptadas do estudo realizado pela autora Sónia Vaz (2020) um documento de referência bastante atualizado que foi uma mais-valia para esta dissertação.

O questionário em causa encontra-se dividido em três partes: a primeira secção refere-se a uma breve caracterização da amostra em estudo, a segunda procura conhecer a opinião e

analisar as práticas dos colaboradores quanto à temática da Gestão de Informação aliada à Tomada de Decisão e, por fim, a última secção foca-se na Inteligência Competitiva.

Num universo de cerca de 12 trabalhadores, não considerando a investigadora (colaboradora na PME em estudo) e os dois administradores da Telade, conseguiu-se obter 100% de respostas ao questionário que esteve disponível entre 21 de março e 4 de abril de 2022 na plataforma *Google Forms*.

Numa primeira instância, considerou-se crucial pedir o consentimento dos respondentes para o tratamento dos dados, no âmbito do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), sendo que 100% autorizou e, conseqüentemente, deram início ao questionário.

A secção I, referente à caracterização dos profissionais, focou-se, numa primeira fase, nas habilitações literárias que se revelaram relativamente baixas. 91,7% das respostas obtidas correspondem ao Ensino Secundário, sendo que a restante percentagem (8,3%) se refere ao Ensino Básico (Figura 5).



Figura 5 - Nível de Escolaridade dos Respondentes (Q2)
Fonte: Autoria própria

Tal como é possível verificar no organigrama da empresa, apresentado anteriormente no Capítulo II (Figura 4), a Telade é constituída por quatro grandes departamentos. Atendendo a que todos os colaboradores responderam ao questionário, à exceção da investigadora (colaboradora no Departamento Administrativo Financeiro) e da Gerência, verifica-se que 33% pertence ao Departamento Comercial Externo, 17% faz parte do Departamento Comercial Interno, o Departamento Administrativo Financeiro apresenta uma percentagem de 8%, o Departamento de Compras e Aprovisionamento totaliza 17% e, por último, o Armazém com 25 pontos percentuais (Figura 6).

Selecione o setor em que está inserido:

12 respostas

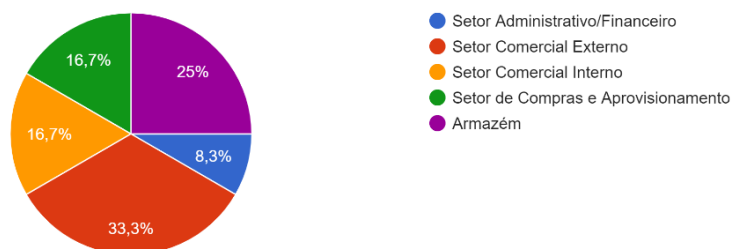


Figura 6 - Departamento (Q3)
Fonte: Autoria própria

Dando início a uma das principais temáticas da dissertação, a Gestão da Informação, cujo modelo genérico, segundo McGee e Prusak, (1994), Davenport (1998) e Choo (2003), se rege por três etapas principais, nomeadamente, aquisição, tratamento (organização/armazenamento) e distribuição/uso da informação, questionou-se com que frequência os colaboradores da Telade aplicam este modelo. As respostas foram bastante positivas, uma vez que 17% acreditam que o aplicam “muito frequentemente”, 50% aplica “frequentemente” e os restantes 33%, ou seja, 4 profissionais afirmam aplicar os procedimentos de GI “ocasionalmente” (Figura 7).

O modelo genérico de gestão da informação (procedimentos cuja finalidade é agregar valor à informação, para que esta seja útil em processos ... que frequência considera que aplica este modelo?

12 respostas

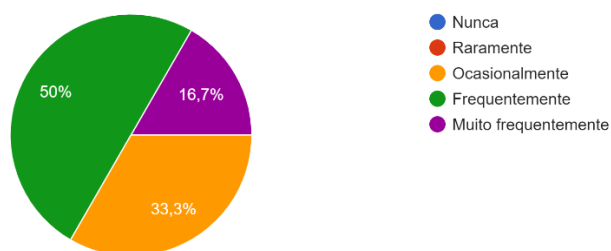


Figura 7 - Aplicação do modelo genérico de Gestão de Informação (Q4)
Fonte: Autoria própria

De seguida, no que concerne ao conceito de GI, foram apresentadas várias definições, sendo todas elas corretas, para os colaboradores atribuírem o grau de importância que consideram adequado, através de uma questão em que é utilizada a escala de Likert, com valores de 1 a 5, em que 1 equivale a “nada importante” e 5 a “muito importante”. Na Tabela 5 verifica-se o número de colaboradores que selecionaram as respetivas definições de GI, sendo que as

respostas que obtiveram uma escolha mais significativa, ou seja, nove pessoas consideraram “mais importante” as seguintes definições apresentadas: “Permite obter a informação necessária no momento certo.”, “Permite fazer escolhas com menor risco e no momento oportuno.” e “Auxilia a definir estratégias de crescimento”. É, de facto, bastante interessante e positivo que os colaboradores reconheçam estas funções essenciais e vantagens da GI.

CONCEITO DE GESTÃO DE INFORMAÇÃO	ESCALA LIKERT				
	1	2	3	4	5
Permite obter a informação necessária no momento certo.	0	0	1	2	9
Proporciona a recolha de informações sobre o contexto em que a empresa está inserida (clientes, concorrentes, novas tecnologias, novas técnicas, novos produtos e serviços, etc.).	0	0	0	6	6
É um recurso fundamental e estratégico, porque auxilia no processo de tomada de decisão dos gestores (e não só).	0	0	1	3	8
Ajuda a identificar bons e maus investimentos da empresa.	0	0	0	4	8
Permite fazer escolhas com menor risco e no momento oportuno.	0	0	1	2	9
Auxilia a definir estratégias de crescimento.	0	0	2	1	9
Ajuda a promover a competitividade.	0	1	1	4	6
Auxilia a proteger os interesses e direitos da empresa, dos colaboradores, dos clientes, etc..	0	0	2	4	5
Permite cumprir os requisitos normativos e legais.	0	0	4	3	5

1 - nada importante; 2 – pouco importante; 3 – importante; 4 - bastante importante; 5 - muito importante.

*Tabela 5 - Resultados obtidos do conceito de GI (Q5)
Fonte: Autoria própria*

Questionaram-se os colaboradores dos diferentes departamentos se consideram que o processo de GI ocorre corretamente na empresa e, conseqüentemente, os auxilia na TD. Na Figura 8, é possível analisar que cerca de 83% concordam que sim e, por outro lado, cerca de 17% (dois profissionais) acreditam que os procedimentos de GI devem ser melhorados.

Considera que o processo de Gestão de Informação ocorre corretamente nesta empresa e o auxilia no processo de tomada de decisão?
12 respostas



*Figura 8 - Processo de Gestão da Informação na Telade (Q6)
Fonte: Autoria própria*

Nesse contexto, para os indivíduos que responderam negativamente à pergunta anterior, possibilitou-se a indicação dos processos que consideram importantes melhorar. Porém, apenas um colaborador justificou a sua resposta, destacando a necessidade de melhorar os seguintes aspectos: “análise da concorrência, estudo de mercado sobre os produtos alvo da empresa, promover formações que auxiliem na divulgação e competência técnica junto dos clientes, valorização pessoal e profissional, melhorar o trabalho em equipa, etc.”. Verificase que este colaborador mencionou alguns fatores, não só de índole informacional, que carecem especial atenção por parte da administração da Telade.

O modo como a organização e armazenamento da informação se processa é fundamental para um rápido e eficaz acesso. Nesse sentido, acredita-se que este procedimento é efetuado corretamente na empresa, tendo em conta o feedback dos colaboradores, uma vez que 83% afirma que a forma como a informação da organização está organizada e/ou armazenada “permite o acesso à informação de forma rápida, possibilitando tomada de decisões rápidas”, tal percentagem verifica-se igualmente para a seguinte afirmação: “possibilita o cruzamento de várias informações, permitindo ter uma visão mais global e precisa das situações.”, conforme a Figura 9. Por outro lado, um colaborador considera que a forma como a informação está organizada e armazenada “conduz a perdas de tempo, visto que a informação é pouco rigorosa e confusa”.

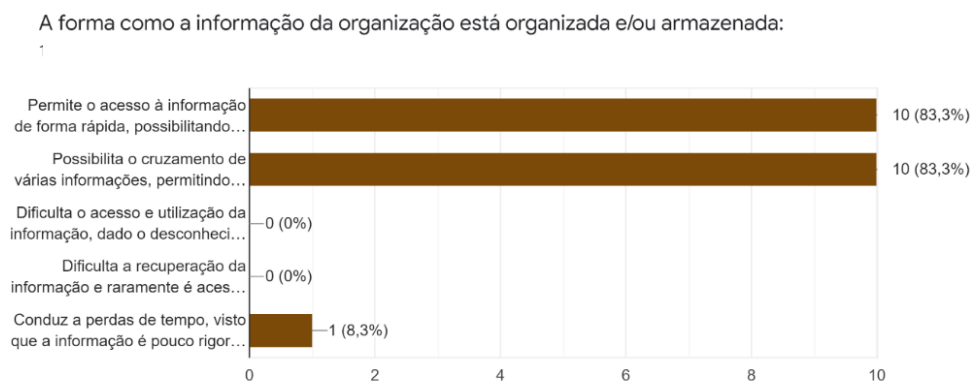


Figura 9 - Organização/Armazenamento da informação na Telade (Q7)
Fonte: Autoria própria

Numa perspetiva de acesso a informação necessária para apoio à tomada de decisão, interrogaram-se os profissionais sobre a fonte de informação que utilizam com mais frequência na Telade, através de uma questão em que é utilizada a escala de Likert, com valores de 1 a 5, em que 1 equivale a “nunca” e 5 a “muito frequentemente”. A Tabela 6 faz

um resumo do n.º de pessoas e os respetivos graus de frequência atribuídos às fontes apresentadas, sendo que a maioria (oito pessoas) demonstra preferência pela fonte pessoal/interna, que diz respeito ao pessoal da empresa para recolher informação necessária e, além disso, repara-se que as fontes pessoais externas também são essenciais para se manterem atualizados. Em contrapartida, verifica-se que os trabalhadores raramente recorrem a fontes impessoais internas e externas.

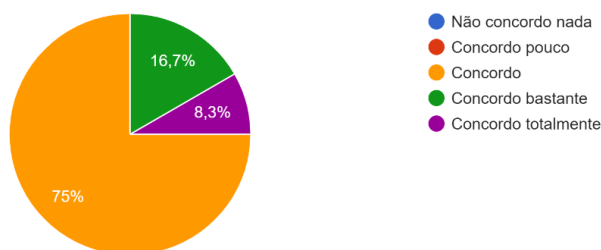
FONTES DE INFORMAÇÃO	ESCALA LIKERT				
	1	2	3	4	5
Pessoais/Internas - Superiores hierárquicos (gerência) e restantes colaboradores da organização (colegas de trabalho)	1	0	2	1	8
Pessoais/Externas - Clientes, concorrentes, parceiros, fornecedores, etc.	0	0	5	3	4
Impessoais/Internas - Atas de reuniões, relatórios, estudos internos, memorandos, etc.	3	5	0	3	1
Impessoais/Externas - Relatórios financeiros/de mercado, jornais/revistas, conferências, publicações governamentais, etc.	3	4	2	1	2

1 - nunca; 2 – raramente; 3 – ocasionalmente; 4 - frequentemente; 5 - muito frequentemente.

*Tabela 6 - Resultados obtidos de frequência do uso de fontes de informação (Q8)
Fonte: Autorial própria*

Com base nas fontes de informação utilizadas por cada colaborador, questionou-se se a informação obtida/acedida é relevante, pertinente e precisa, ou seja, se responde às necessidades informacionais. As respostas foram bastante positivas, 75% dos colaboradores concordou que a informação tem essas características, 17% concordou bastante e 8% concordou totalmente (Figura 10).

As informações obtidas são relevantes, pertinentes e precisas?
12 respostas



*Figura 10 - Características da informação obtida das fontes de informação (Q8.1)
Fonte: Autorial própria*

Na atualidade empresarial existem diferentes meios de disseminar/transmitir a informação ao nível interno, no entanto, verifica-se que na Telade, a maioria dos colaboradores (75%) utilizam, com maior frequência, o e-mail e a aplicação Microsoft Teams para comunicar informação, 17% comunica oralmente e 8% através de reuniões periódicas (Figura 11).

Qual o meio que utiliza com mais frequência para a disseminação de informação com os restantes departamentos da empresa (ao nível da comunicação interna)?

12 respostas

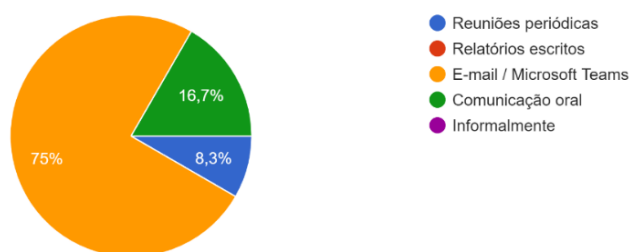


Figura 11 - Meios utilizados para disseminação de informação (Q9)

Fonte: Autoria própria

Ainda no âmbito da partilha de informação, foram apresentadas várias vantagens associadas a esse procedimento, com o intuito de conhecer quais os benefícios que cada colaborador valoriza mais. De acordo com a Figura 12, cerca de 92% considera que com a troca de informação, “as dúvidas/dificuldades em relação a um determinado assunto são partilhadas” e 75% considera que “é mais fácil identificar a origem de um problema”, traduzindo-se nas vantagens mais valorizadas. Por outro lado, apenas 50% defende que esse processo “favorece o planeamento estratégico da empresa”. Considera-se que houve um equilíbrio positivo nas respostas a esta questão.

Na sua opinião, qual o principal benefício resultante da partilha, troca e disseminação da informação entre todos os colaboradores?

12

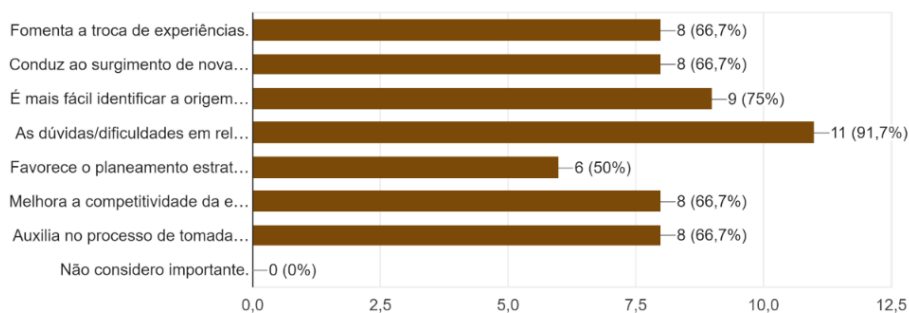


Figura 12 - Benefícios da disseminação de informação entre os colaboradores (Q10)

Fonte: Autoria própria

De 12 profissionais inquiridos, 50% considera que existem desvios no fluxo informacional que afetam negativamente a dinâmica da empresa e a TD e os restantes 50% não consideram que ocorram esses desvios, conforme é visível na Figura 13.

Considera que existem desvios no fluxo informacional que prejudicam a dinâmica organizacional e, conseqüentemente, a tomada de decisão?

12 respostas

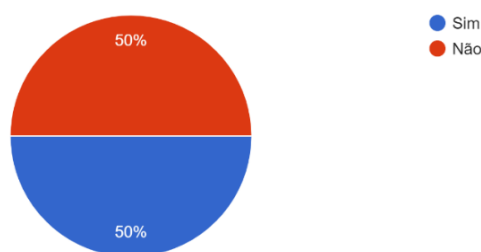


Figura 13 - Desvios no fluxo informacional (Q11)

Fonte: Autorial própria

Acerca do software de gestão (PHC) implementado na Telade, que centraliza e gere toda a informação criada na empresa, destaca-se agora a importância que os colaboradores atribuem aos vários benefícios inerentes à sua utilização, através de uma questão em que é utilizada a escala de Likert, com valores de 1 a 5, em que 1 equivale a “nada importante” e 5 a “muito importante”.

Assim, através da Tabela 7, repara-se que a vantagem mais valorizada para grande parte dos profissionais é o facto de permitir a “gestão otimizada dos *stocks* e respetivos custos” (5 respondentes consideram “muito importante”). Repara-se que 7 colaboradores apreciam o facto de o PHC possibilitar “melhores decisões e estratégias”. A “análise métrica do negócio” e a “agilização dos processos e rápida resolução de problemas” também é considerada “bastante importante” para 5 dos respondentes. Importa salientar que 3 colaboradores consideram “nada importante” a função de “simplificação do processo de controlo das finanças” do PHC, atendendo a que esta vantagem é, indubitavelmente, mais valorizada pelo departamento administrativo/financeiro.

FUNCIONALIDADES DO PHC	ESCALA LIKERT				
	1	2	3	4	5
Simplificação do processo de controlo das finanças	3	1	4	1	3
Gestão otimizada dos <i>stocks</i> e respetivos custos	0	1	2	4	5
Análise métrica do negócio	1	2	3	5	1
Agilização dos processos e rápida resolução de problemas	0	0	5	5	2
Melhores decisões e estratégias	0	0	2	7	3

1 - nada importante; 2 – pouco importante; 3 – importante; 4 - bastante importante; 5 - muito importante.

Tabela 7 - Resultados obtidos das vantagens do PHC (Q12)

Fonte: Autorial própria

Analisando, agora, a opinião dos colaboradores relativamente ao investimento da Telade na Informa D&B, fonte de informação externa que auxilia os gestores na tomada de decisões relacionadas com a gestão do risco, em termos percentuais, a Figura 14 demonstra que 58% “concorda totalmente” com esta adesão, 17% “concorda bastante” e 25% “concorda”.

Indique em que medida concorda com a seguinte afirmação: O investimento da Telade numa fonte de informação externa, como a Informa D&B auxilia ...res no que respeita à gestão do risco financeiro.
12 respostas

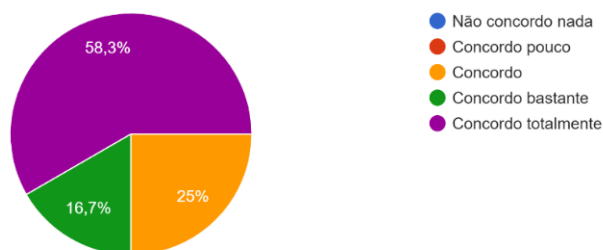


Figura 14 - Concordância com a adesão ao serviço da Informa D&B (Q13)
Fonte: Autoria própria

No que concerne à temática de Inteligência Competitiva, 42% já ouviram falar do conceito, ao contrário de 5 dos respondentes (58%), conforme é visível na Figura 15.

Conhece o conceito “Inteligência Competitiva”?
12 respostas

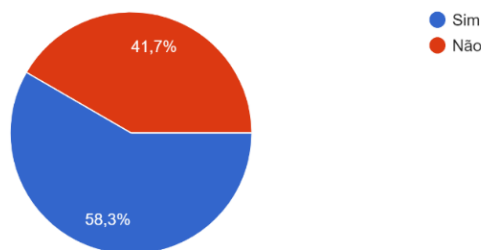


Figura 15 - Conhecimento da temática Inteligência Competitiva (Q14)
Fonte: Autoria própria

Encarada como um recurso valioso e uma vantagem competitiva na realidade empresarial, a informação de qualidade e fidedigna é considerada, por 100% dos respondentes, importante para um posicionamento estratégico no mercado.

Levando em consideração que a IC é um processo realizado por elementos da gestão de topo da organização, importa saber se os colaboradores da Telade os auxiliam nesse sentido. De um modo geral, a Figura 16 indica, através de um gráfico circular, que 92% dos

colaboradores responderam positivamente à questão, ao contrário dos restantes 8%. Entre os que asseguraram auxiliar a gestão de topo, 42% acrescentam que os valores da empresa são muito importantes, 25% tentam ajudar nesse processo e outros 25% ajudam na medida em que lhes é possível. Por outro lado, os restantes 8%, mais especificamente um colaborador da Telade, referem que a gerência não permite (Figura 16).

Por norma, a abordagem de Inteligência Competitiva é realizada, essencialmente, pelos membros da gestão de topo. Considera que os auxilia neste processo?

12 respostas

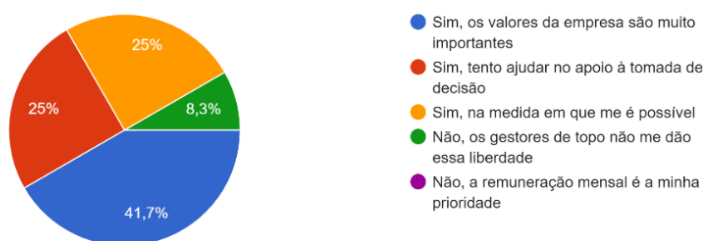


Figura 16 - Apoio aos gestores de topo na Inteligência Competitiva (Q16)

Fonte: Autoria própria

Para analisar a opinião dos profissionais da Telade relativamente à partilha de informação e conhecimento para um aumento da vantagem competitiva, cerca de 92% responderam que essa partilha é fundamental para o sucesso da organização e os restantes 8% referem que é muito importante e que é um dos lemas da Telade (Figura 17). O facto de nenhum colaborador considerar este procedimento irrelevante traduz-se num aspeto bastante positivo.

Na sua opinião, considera que a partilha da informação e conhecimento é fundamental para a empresa atingir vantagem competitiva?

12 respostas

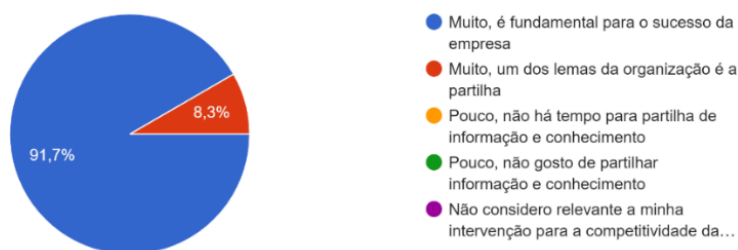


Figura 17 - Importância da disseminação de informação para a competitividade da Telade (Q17)

Fonte: Autoria própria

Num mercado em constante mutação, surge a necessidade de saber quais os aspetos que seriam uma interessante aposta para o aumento da competitividade da Telade. Apresentadas algumas sugestões, a Figura 18 evidencia que a adoção de “novos conceitos e ações de marketing” seriam uma boa aposta para 9 dos respondentes, 6 respondentes escolheram a opção relativa às “ações de expansão no mercado”, a “ampliação de outras gamas de produtos” foi selecionada por 5 respondentes e, por fim, um “maior investimento em tecnologia” e a “criação de uma loja online” são consideradas questões menos importantes que pautam a competitividade do mercado em que a Telade está inserida, na opinião dos seus colaboradores.

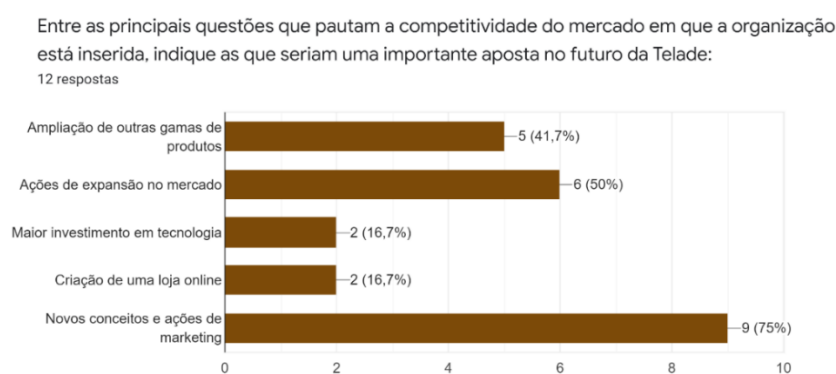


Figura 18 - Importantes apostas para o aumento da competitividade na Telade (Q18)
Fonte: Autoria própria

Não se evidencia uma discrepância significativa na opinião dos respondentes relativamente à importância e necessidade de implementar novas estratégias de IC para a Telade se destacar no mercado em que se insere, visto que 92% concorda que a empresa deve ser mais exigente e rigorosa nesse sentido. Apenas um colaborador acredita que se encontra bem posicionada e não necessita de adotar essas estratégias (Figura 19).

Considera que a análise constante da concorrência e a adoção de novas estratégias relacionadas com a Inteligência Competitiva são fundamentais ...estacar no mercado em que se encontra inserida?
12 respostas

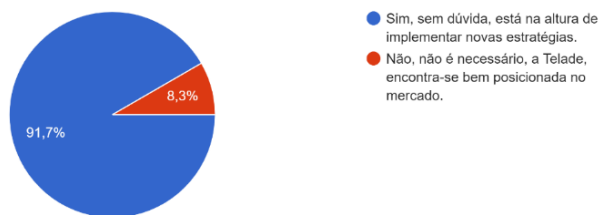


Figura 19 - Importância de adoção de estratégias de IC (Q19)
Fonte: Autoria própria

Atendendo às diferentes ferramentas de otimização do processo de IC que as organizações atuais devem aplicar, conclui-se, com base na Figura 20, que a Análise SWOT é a técnica mais conhecida pelos colaboradores da Telade, mais especificamente por 5 respondentes (42%), logo a seguir, em pé de igualdade, encontram-se as técnicas Benchmarking, Balanced Scorecard (BSC) e Fatores Críticos de Sucesso, com o conhecimento de apenas 1 colaborador (8%), respetivamente. Importa salientar que cerca de 4 colaboradores (33%) não conhecem nenhuma das ferramentas mencionadas.

Conhece alguma das seguintes técnicas/ferramentas de análise do ambiente competitivo?
12 respostas

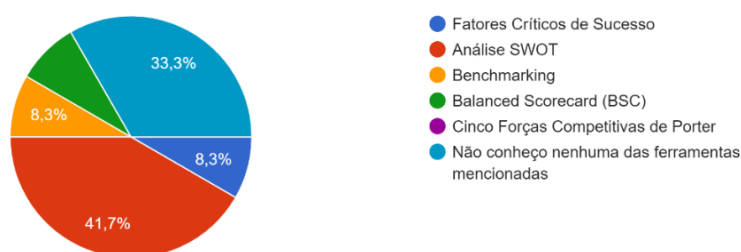


Figura 20 - Técnicas/Ferramentas de análise do ambiente competitivo (Q20)
Fonte: Autoria própria

Por fim, revelou-se pertinente questionar os colaboradores se concordam que as ferramentas de IC supramencionadas devem ser implementadas com maior rigor na Telade. Regista-se uma concordância de 66%, uma vez que 58% “concorda” e 8% “concorda bastante”. Em contrapartida, cerca de 25% “concorda pouco” com a afirmação e 8% “não concorda nada” (Figura 21).

Indique o grau de concordância em relação à seguinte afirmação: As técnicas/ferramentas de análise do ambiente competitivo são implementadas com rigor na Telade.
12 respostas

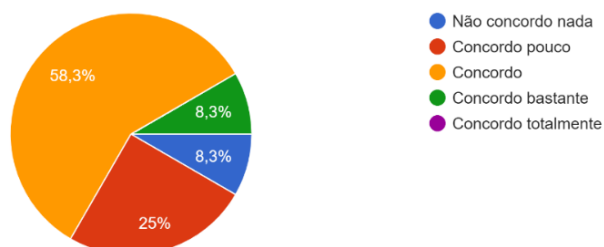


Figura 21 - Implementação das técnicas/ferramentas de IC na Telade (Q20.1)
Fonte: Autoria própria

11 Análise dos Resultados das Entrevistas

11.1 Entrevista ministrada à Gestão de Topo da Telade, Lda.

A gestão de topo da Telade é constituída por dois membros e, por esse motivo, optou-se por entrevistas individuais para se recolher diferentes interpretações e opiniões nas respostas, de modo a evitar a influência das respostas de um entrevistado sobre o outro.

Inicialmente, solicitou-se a autorização da gravação do áudio das entrevistas e foram apresentados os objetivos da respetiva entrevista para o presente estudo.

Numa primeira fase, considerou-se imprescindível questionar os gestores acerca do contributo do serviço disponibilizado pela Informa D&B para a PME em estudo, a Telade (Q1). Começou-se por conhecer o principal motivo de procurar uma fonte de informação fidedigna e de qualidade (Q2 e Q3), o principal interesse da adesão ao serviço (Q4), se o risco atualmente é mais reduzido (Q6), se tiveram muitas situações prejudiciais no passado (Q5) e no presente, mesmo com a adesão (Q7), se recorrem a outras fontes de informação para além da Informa D&B (Q8). Importou perceber se os elementos da gestão de topo se preocupam e tencionam aceder a informação acerca da concorrência (Q9) e se consideram pertinente a adesão a um serviço de *marketing* e vendas também disponibilizado pela Informa D&B para definir melhores estratégias (Q10).

Numa segunda instância, abordaram-se questões relativas ao processo de Gestão de Informação e de Inteligência Competitiva na Telade. No âmbito da Gestão da Informação, esperou-se perceber se o modelo genérico (abordado no ponto 1.1. do Capítulo I) era aplicado corretamente na empresa (Q11) e os auxiliava na Tomada de Decisão. De seguida, questionou-se se existem problemas associados à GI que os impossibilitassem de se focarem mais na IC (Q12).

No que respeita à Inteligência Competitiva, considerou-se necessário apresentar a definição de Oliveira (2013) que traduz este conceito como um processo de transformação de dados e informações esparsas sobre os concorrentes e demais eventos de interesse do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo/de negócios (ameaças e oportunidades) em produtos de inteligência acionáveis para os tomadores de decisões estratégicas.

Pretendeu-se, primeiramente, perceber se os gestores tinham conhecimento deste conceito (Q13) e se consideravam a sua implementação crucial para os dias de hoje. Levando em consideração, as técnicas de IC estudadas, questionou-se a forma como a Telade identifica

os seus pontos fortes e fracos (Q14). Além disso, através da entrevista pretendeu-se identificar as competências essenciais de um gestor que aborda a IC (Q15), que técnicas de IC utilizam para uma profunda análise do ambiente competitivo, apresentando alguns exemplos de ferramentas valiosas (Q16), e se têm o hábito de identificar os seus principais concorrentes e adotam estratégias para se destacarem deles (Q17).

De seguida, serão apresentados e analisados os dados recolhidos através do guião de entrevista previamente elaborado (Apêndice II), cujas respostas (Apêndice IV) serão alvo de análise.

Observando, numa primeira instância, o perfil dos entrevistados, constatou-se que os dois sócios-gerentes desta PME têm idade superior a 50 anos, um fator comum neste tipo de cargos na realidade empresarial, visto que é exigido um amplo nível de experiência profissional e *know-how* no setor de atividade. O Gestor 1 (G1) tem o 12.º ano, possui 33 anos de experiência nesta área da eletricidade e telecomunicações, sendo que 24 deles já como órgão de gestão da Telade. O Gestor 2 (G2) tem o 11.º ano, 9 anos de experiência entre montagens elétricas e orçamentação, 33 anos de experiência na área comercial de material elétrico, completando já 25 anos na Telade como elemento de gestão.

Atendendo à vantagem de uma entrevista semiestruturada, a entrevistadora, com base no seu conhecimento, foi alterando e acrescentando informação às questões previamente estruturadas, de modo a obter dados mais adequados ao objetivo e interesse do estudo, através de uma conversa fluída e informal.

Em resposta à primeira questão, os gestores consideram que para um posicionamento estratégico da Telade no mercado atual é, sem dúvida, importante aceder a informação privilegiada, fidedigna e de qualidade, que corresponda às suas necessidades e exigências informacionais. O período pandémico e de guerra que se atravessa é de risco para muitas empresas no mercado atual e a recolha de informação que ajude a Telade a prevenir situações que a penalizem a nível financeiro traduz-se numa valiosa vantagem competitiva.

O mercado informacional é muito procurado pelas empresas atuais para se manterem a par das mudanças do ambiente externo. Com o intuito de conhecer o principal motivo de adesão ao serviço da Informa D&B, o G1 ressaltou que, embora no passado tenham tido experiências menos boas com seguros de crédito que não os beneficiaram, desde a criação da Telade, sempre se preocuparam em adquirir informação para gerir os plafonds de crédito

dos clientes³ e esse traduz-se no principal motivo pelo qual decidiram apostar nesta ferramenta que, tal como reforça o G2, perceberam facilmente que era uma ferramenta muito importante e vantajosa para a Telade.

Os gestores foram interrogados se a questão da autenticidade e confiabilidade da informação foi o único fator que prevaleceu nesta decisão, sendo que foi evidente total concordância nas respostas. O G1 garantiu que esses fatores foram determinantes na adesão, exemplificando o G2 que, recentemente, tem efetuado um levantamento exaustivo de informação de potenciais clientes na zona centro e sul e arquipélagos, associados ao processo de expansão de comércio da Telade, para perceber o potencial e risco que apresentam, de modo a selecionar clientes que justificam uma possível visita para divulgação dos produtos que comercializam.

Quanto ao principal interesse no serviço da Informa D&B, ambos destacaram a análise do risco de comercialização e venda dos produtos aos seus clientes, de modo a antecipar situações de empresas clientes que entram em sérias dificuldades e, conseqüentemente, os possam vir a prejudicar. O G2 acrescentou outro serviço interessante que a Informa D&B disponibiliza, mas a que não têm acesso atualmente, que se traduz num serviço que apresenta informação sobre as empresas da área da eletricidade e telecomunicações que foram selecionadas nos concursos públicos. Todavia, esse serviço implica custos e, por esse motivo, os gestores recorrem a outra fonte gratuita de informação desse caráter.

Ambos os gestores revelaram, em resposta à quinta questão, que antes de investirem num fornecedor de informação, tiveram muitas situações negativas no passado, devido à falta de informação que lhes possibilitasse gerir o risco, dando exemplos de empresas que lhes deram um prejuízo significativo no início da sua atividade. O G1 salientou que haverá sempre situações difíceis de prever e que os surpreenderão pela negativa. O G2 acredita que se já usufruíssem de um serviço de informação, possivelmente, teriam conseguido minimizar o prejuízo.

Em virtude dos acontecimentos negativos do passado, os gestores revelam que o risco nas decisões tomadas atualmente, com base na informação disponibilizada, é mais reduzido e os auxilia a controlar/gerir esse risco e a prevenir muitas situações que os possam penalizar. O

³ O Plafond de Crédito é uma das funcionalidades do Software PHC que possibilita definir um valor para o limite de crédito de cada cliente. No momento da faturação, o software realiza um controlo do "plafond" do cliente em questão, evitando que o "plafond" atribuído a esse cliente seja ultrapassado. Quando o Documento de Faturação for emitido, o software irá verificar automaticamente se o valor desta Fatura ultrapassa o limite de crédito. Caso aconteça será despoletado um aviso ao utilizador.

G2 considera, ainda, que o custo anual (elevado) desta adesão se justifica plenamente, reforçando que recorre diariamente à plataforma para obter informação.

Apesar do conhecimento que obtêm da plataforma Informa D&B, os gestores de topo da Telade revelam que já tiveram muitos casos negativos, dando exemplos de empresas/clientes com uma ótima reputação a nível nacional que entraram em situações de grande dificuldade, em processos de insolvência e Plano Especial de Revitalização (PER). O G1 indica que, muitas vezes, necessita de realizar um cruzamento de informação de várias fontes para perceber, em concreto, algumas situações ou incidentes que surgem. Tal como refere o G2, apesar da Telade se cercar de toda a informação possível para minimizar riscos e reduzir incertezas, não impossibilita que as empresas, num mercado tão incerto como o de hoje, não enfrentem momentos críticos.

No que concerne à atribuição do plafond de crédito aos novos clientes, o G1 garante que têm em consideração o limite de crédito recomendado pela Informa D&B, porém também recorrem a outras fontes de informação, como bancos, tendo em conta os dados que lhes são possíveis conceder devido à política de proteção de dados (RGPD). Segundo o G2, quando o risco de um determinado cliente é reduzido, eles atribuem um plafond mais elevado, mas analisam frequentemente o historial dos clientes e estão atentos aos alertas (incidentes, alterações, avisos legais) que vão surgindo.

Relativamente à concorrência, atualmente, existem empresas que investem em serviços para obter informações sobre a concorrência, no entanto, o G1 não conhece nenhum sistema que lhes possa trazer uma mais-valia diferente. Em contrapartida, o G2 admite que o acesso a informação privilegiada sobre a concorrência seria uma mais-valia, mas que só se preocupam com esse aspeto uma vez por ano, ou seja, quando a Informa D&B disponibiliza os relatórios de contas do ano anterior. Uma desvantagem traduz-se no facto da informação sobre a concorrência, que lhes interessa adquirir, se encontrar desatualizada, fator que prejudica a análise profunda dos principais concorrentes.

Considerou-se interessante, interrogar a gerência da Telade sobre a existência de um serviço da Informa D&B direcionado ao *marketing* e vendas, que possibilita criar e definir melhores estratégias. Em resposta a essa questão, verificou-se que é do conhecimento dos elementos de gestão, porém, manifestaram desinteresse nesta fase de expansão, uma vez que ainda têm muito mercado para abranger na zona centro e sul e nas ilhas.

De modo a estudar o processo de GI na Telade, quanto à aplicação do modelo genérico de GI, a gerência confessou que ainda existem muitas “arestas por limar” nesse sentido. O G1 refere que a aposta no software de gestão (PHC) permite obter uma informação mais centralizada e otimizou muitos processos. Por outro lado, o G2 menciona que a GI é vital e fundamental na empresa, garantido que a informação não se deve perder, desde a sua produção/recolha até à sua partilha/uso. Acrescenta ainda a mais-valia da implementação de um novo sistema de informação, o Wave, direcionado para os comerciais externos, para registo de toda a informação resultante das visitas aos clientes.

Um fator unânime que, atualmente, dificulta uma maior abordagem de Inteligência Competitiva por parte da gestão de topo da Telade, traduz-se na escassez e no aumento de preços de custo das matérias-primas que importam. Em virtude dessa realidade, o G2 constata que esse problema está, inevitavelmente, associado à competitividade, porque para obter um bom posicionamento no mercado e se destacarem da concorrência, têm de garantir a disponibilidade dos produtos e os melhores preços aos seus clientes.

No que respeita à temática da IC, o G1 assegurou que já tinha ouvido falar no conceito em contexto empresarial, considerando que existem técnicas muito vantajosas para a Telade melhorar a sua competitividade, aceder a informações oportunas e implementar melhorias. Por outro lado, o G2 não estava familiarizado com o termo, mas considera uma abordagem crucial nos dias de hoje que a Telade tende a descurar. Atendendo à constante mutação do mercado, a gerência reconhece que tem de definir as ameaças da Telade e ultrapassá-las, bem como descobrir e aproveitar as suas oportunidades no mercado.

Quanto à identificação dos pontos fortes e fracos da empresa da área da eletricidade e telecomunicações, o G1 refere que efetua uma análise diária, não sendo apologista de um planeamento estratégico prévio, atendendo à instabilidade do mercado. Já o G2 indicou que não faz essa análise em concreto e destaca o planeamento estratégico direcionado ao alcance e fortalecimento da presença da Telade no mercado centro e sul do país, bem como nos Açores e na Madeira. Além disso, realçou os elos de ligação com os fornecedores estrangeiros que planeiam fortalecer.

Entre as competências que um gestor que aborda a IC deve possuir, os entrevistados destacaram: uma maior perceção do comportamento do mercado, ou seja, uma capacidade de analisar o mercado e reagir prontamente, maior flexibilidade, espírito crítico, mente aberta, apostar na aprendizagem contínua, valorizar as pessoas, entre outros.

Apresentadas algumas técnicas/ferramentas de análise do ambiente competitivo à gestão de topo da Telade (Tabela 3 do Capítulo I), o G1 reconheceu apenas a Análise SWOT e garantiu que as técnicas de IC devem ser aplicadas com mais rigor e frequência nesta fase de crescimento da empresa, que conduz a momentos de incerteza. O G2 admitiu que não reconheceu nenhuma das ferramentas mencionadas e que recorre à sua longa experiência no mercado, afirmando que, sem dúvida, são técnicas que devem ser postas em prática com maior regularidade.

Por último, questionou-se o hábito dos entrevistados identificarem os seus principais concorrentes no mercado e adotarem estratégias para se destacarem deles. Ambos garantem que o fazem, dando o exemplo de algumas das estratégias em curso, como a aposta nas redes sociais e atualização do site, bem como conseguir preços mais competitivos e produtos importados de qualidade que não existem na concorrência nacional.

11.2 Entrevista ministrada a uma profissional da Informa D&B

Com o intuito de ampliar o conhecimento sobre os benefícios de investir numa fonte de informação externa que permita uma melhor gestão do risco financeiro e tomada de decisão mais assertiva e consciente, a entrevista (Apêndice III) a uma profissional especializada nessa área revelou-se uma mais-valia para este estudo.

Primeiramente, importa destacar o perfil da profissional da Informa D&B que respondeu à entrevista, o qual é caracterizado por uma formação académica constituída por uma licenciatura em Economia e um mestrado em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas e Médias Empresas. Com uma experiência e carreira profissional antecedentes de sucesso, iniciada como *controller* financeiro no setor de retalho, atividade seguradora e análise de investimentos adquirida em Instituições Financeiras e como gestora/consultora financeira e analista de risco, a profissional entrevistada ingressou na Informa D&B em 2020, como especialista em DBI (*Data Business Intelligence*) e em Soluções de Risco.

A entrevista sucedeu-se após a autorização prévia da sua gravação por parte da respondente para um posterior tratamento dos dados fornecidos. Como primeira pergunta, procurou-se conhecer as principais vantagens competitivas para uma PME, como a Telade, que investe numa fonte de informação externa que oferece conhecimento credível e de qualidade. As principais vantagens que a profissional da Informa D&B destacou centraram-se no acesso a

informação atualizada, fidedigna e em tempo real sobre o mercado nacional e internacional, o aumento do conhecimento sobre a “saúde financeira” dos parceiros, clientes e concorrentes, o apoio à TD, a melhoria dos processos de gestão, o aumento de produtividade e a redução dos custos, porque uma empresa estando informada pode, por exemplo, deparar-se com uma deterioração financeira ou uma grande quantidade de incidentes judiciais em curso de um potencial cliente com o qual ainda não negociou e, tendo em conta a informação que consultou, vai ter alguma prudência na relação com esse cliente.

Quanto à curiosidade de conhecer a adesão das empresas atuais a um serviço externo que comercializa informação, constata-se que, cada vez mais, sobretudo em situações adversas e atípicas, como é o caso da Pandemia de Covid-19 que se atravessa e da atual crise europeia, que conduzem a períodos de incerteza, instabilidade e maior risco, existe uma maior procura e adesão a todos os serviços que a Informa D&B disponibiliza. Além disso, sublinha que não há nenhum serviço privilegiado, garantindo que existe muita adesão numa ótica de controlo/gestão do risco, mas também numa ótica de prospeção de mercado, de potencial negócio e procura de parceiros alternativos (clientes/fornecedores). A entrevistada acrescentou que, ultimamente, nota-se muita procura nos serviços de *compliance* (relacionada com questões de branqueamento de capitais, fraude, etc.).

A terceira pergunta focou-se em saber qual o principal objetivo da maioria das empresas clientes na adesão à Informa D&B, o qual se traduz na obtenção de informação atualizada que gera conhecimento e, conseqüentemente, lhes permite tomar decisões com mitigação de risco e definir as suas estratégias de crescimento.

A pergunta seguinte consistiu em perceber se existe uma necessidade crescente das PME na obtenção de informação que corresponda às suas necessidades e exigências informacionais, o que foi confirmado pela entrevistada que realçou a importância da informação para os negócios e para os processos de gestão das empresas, uma vez que conduz a um crescimento sustentado.

Tratando-se de uma entrevista semiestruturada e desviando-se das questões predefinidas, a entrevistadora considerou pertinente questionar a profissional da Informa D&B se as empresas atuais tendem a valorizar cada vez mais a informação, a qual confirmou que as empresas se têm preocupado em recorrer a informação em tempo real e, essencialmente, fidedigna, que se traduz num fator diferenciador e competitivo.

A quinta questão procurou confirmar se as organizações de hoje em dia devem fazer uma melhor gestão do risco e minimizar a fraude no mercado atual. A profissional da Informa D&B revelou que é visível uma crescente preocupação com o risco reputacional das empresas e o modo como este se pode manifestar e afetar positiva ou negativamente a sua imagem perante o mercado. Ainda no âmbito da mesma questão, surge a curiosidade de saber se nos mercados de informação pode, de facto, existir informação que não seja realmente fidedigna, fator que foi confirmado pela Informa D&B. Existe a possibilidade da informação não ser fidedigna, traduzindo-se num risco para a própria empresa que comercializa a informação, porém a Informa D&B tenta mitigar esse risco ao recolher a informação diretamente das fontes públicas oficiais, como Ministério das Finanças, Instituto dos Registos e do Notariado, Portal do Cítius, entre outras. Para comprovar alguma informação sobre uma determinada empresa, pode ainda existir a possibilidade de a contactar diretamente para saber alguma informação mais particular. Considere-se a título exemplificativo, as empresas que não declaram corretamente os seus dados fiscais. A Informa D&B, nesse caso, confessa que não tem forma de o saber.

O acesso a informação atualizada também é um requisito das empresas atuais, o que se revela uma vantagem do serviço em causa, que assegura que a informação é atualizada diariamente.

Tendo em conta que as entrevistas à gestão de topo da Telade foram anteriores a esta, a entrevistadora aproveitou para solicitar um esclarecimento sobre o motivo do desfasamento de um ou dois anos no acesso aos balanços anuais dos concorrentes, o que foi considerado uma desvantagem. A entrevistada contextualizou que em Portugal, as empresas são obrigadas a fazer o depósito legal das suas contas nas finanças, através da IES (Informação Empresarial Simplificada)⁴, traduzindo-se numa obrigatoriedade legal que ocorre todos os anos. No entanto, ocorre um desfasamento de um ano relativamente aos elementos financeiros, mas é o que está publicado na IES e a Informa D&B é obrigada a recorrer a informação que é publicada em fonte oficial. Todavia, algumas empresas têm outras particularidades e não entregam no prazo habitual, até 15 de julho de cada ano.

No que respeita à pergunta relativa ao modelo genérico de gestão de informação, o qual se rege por três principais etapas: aquisição, tratamento e distribuição/uso, procurou-se saber

⁴ A Informação Empresarial Simplificada agrega num único ato o cumprimento de quatro obrigações legais - a entrega da declaração anual de informação contabilística e fiscal, o registo da prestação de contas, a prestação de informação de natureza estatística ao Instituto Nacional de Estatística e a prestação de informação relativa a dados contabilísticos anuais para fins estatísticos ao Banco de Portugal. Através da IES, todas estas obrigações passam a ser integralmente cumpridas através do envio electrónico da informação contabilística das empresas, realizado uma única vez (Portaria n.º208/2007).

se esses procedimentos são aplicados no momento em que surge uma necessidade informacional acerca de, por exemplo, uma determinada empresa que ingressou no mercado atual. A especialista em soluções de risco confirmou que aplicam esse modelo, exemplificando que recolhem informação à fonte, trabalham essa informação, transformam-na em conhecimento e disponibilizam a informação para os seus clientes. Acrescenta que a quantidade e detalhe de informação que adquire de uma empresa que acaba de iniciar atividade, não é semelhante à informação de uma empresa que já esteja no mercado há vários anos e da qual já têm histórico.

Em resposta à oitava questão, para conhecer a vantagem da “Dun & Bradstreet” enquanto aliada da Informa D&B e os benefícios resultantes dessa parceria para o cliente, a profissional referiu que a *Dun & Bradstreet Information Services*, enquanto parceiro estratégico e exclusivo da Informa D&B, é um serviço que permite aos clientes analisar e interpretar, com os mesmos critérios, os dados sobre qualquer empresa, independentemente do país onde está sediada. Acrescentou ainda que essa possibilidade se deve à integração da informação numa plataforma global da *Dun & Bradstreet* que se realiza de acordo com uma metodologia comum de recolha, tratamento, análise e atualização da informação. Relativamente à análise e classificação das empresas a nível global procede-se do mesmo modo, tanto na Informa D&B como na *Dun & Bradstreet*.

No âmbito da Inteligência Competitiva, a entrevistada assegurou que já conhecia bem o tema e concordou que a sua implementação no ambiente empresarial é uma mais-valia. Acredita que o conhecimento e a informação são os instrumentos valiosos, quer no âmbito interno das organizações, quer nas suas relações com o meio externo, permitindo às empresas tomarem decisões e definir as suas estratégias com um conhecimento *a priori* das entidades com as quais tencionam, eventualmente, relacionarem-se.

Ainda relativamente à IC, a profissional da Informa D&B sugeriu algumas práticas importantes que a Telade deve aplicar, entre elas, aceder a informação credível que lhe permita, não apenas conhecer o seu potencial interno, mas também poder acompanhar o mercado, identificando novas oportunidades e definir as suas estratégias de acordo com a conjuntura e com o seu potencial, apoiando a sua tomada de decisão.

Por fim, procurou-se conhecer os principais fatores que uma PME, como a Telade, deve ter em consideração para a adoção da Inteligência Competitiva, sendo que a respondente destacou: recorrer a fontes de informação fidedignas para apoiar as suas decisões; ter as suas

forças e fraquezas bem identificadas; e conhecer o mercado e a sua concorrência para definir as suas estratégias.

12 Discussão dos Resultados Obtidos e Sugestões de Melhoria

Analisados os resultados recolhidos das duas técnicas de recolha de dados aplicadas, procede-se a um exercício de sùmula analítica e crítica, comparando as respostas dos entrevistados e dos inquiridos da PME no que respeita aos principais temas de Gestão de Informação e Inteligência Competitiva abordados na Revisão da Literatura.

O processo de Gestão de Informação é, como visto na teoria, entendido como muito importante e, embora seja evidente, em estudos de caso realizados, a sua desvalorização para grande parte das PME, constata-se que na Telade a GI não é negligenciada, visto que os profissionais da Telade colocam em prática os procedimentos do modelo genérico definido por Choo (2003), afirmando ainda que o processo os auxilia nos momentos de tomada de decisão. Apesar da existência de algumas lacunas e extravio de informação que, no ambiente organizacional pode ser frequente, a PME objeto de estudo tem implementado medidas para colmatar essa dificuldade, através do investimento num software de gestão, o PHC, que centraliza e gere toda a informação criada na empresa, bem como o novo sistema de informação, o Wave.

Um fator muito positivo que se verificou traduz-se no rápido acesso à informação, quando surge alguma necessidade por parte dos colaboradores, facilitando as tomadas de decisão, resultante do processo de organização e armazenamento da informação.

O conhecimento deve ser fomentado, levando em consideração as necessidades da empresa e, por esse motivo, revela-se vantajoso quando os profissionais de uma PME recorrem, maioritariamente, a fontes de informação internas (produzida/obtida pelos profissionais da empresa) e a informação que é adquirida é considerada relevante, pertinente e precisa.

A informação deve ser partilhada para que uma empresa tire proveito dela e a Telade trata-se de uma PME que aposta em diferentes meios de comunicação e disseminação da informação ao nível interno (como por exemplo o Microsoft Teams que se traduz numa aplicação de gestão e partilha do conhecimento) e é evidente uma valorização por parte dos colaboradores das vantagens resultantes da partilha de informação.

É notória, tanto por parte da gestão de topo como de 50% dos colaboradores, a preocupação com os desvios no fluxo informacional que prejudicam a dinâmica empresarial e, conseqüentemente, os momentos de TD. Sobre as dificuldades consideradas por um inquirido que considera que existem processos de GI a serem melhorados e para manter a competitividade, observaram-se motivos bem diversificados, desde a análise da concorrência, estudo de mercado sobre os produtos alvo da empresa, promover formações que auxiliem na divulgação e competência técnica junto dos clientes, valorização pessoal e profissional e melhorar o trabalho em equipa.

Uma outra situação positiva prende-se justamente com a utilização do PHC que possibilita a produção, armazenamento e acesso a informação exata e fiável, permitindo tomar decisões mais rápidas. Nesta era de sobrecarga de informação e excesso de dados, um software de gestão traduz-se, sem dúvida, numa ferramenta estratégica para as PME em processo de crescimento.

Ao nível do Comportamento Informacional, pode-se concluir que os colaboradores têm um comportamento adequado no que respeita à interação e manuseamento da informação, embora os processos de aquisição e uso possam ser otimizados, uma vez que as fontes de informação a que recorrem são limitadas, com base nos resultados recolhidos (Tabela 6). Porém, o nível hierárquico superior revela um CI exemplar, uma vez que evidenciam e valorizam os mecanismos oferecidos pela sua organização, como o PHC, o Wave e, essencialmente, a Informa D&B, para aceder às informações necessárias e confiáveis que beneficiam a *performance* da empresa.

Em virtude dessa realidade, sugere-se que a administração da Telade atente ao CI dos colaboradores para otimizar processos de GI, percebendo o modo como os indivíduos percebem e identificam as suas necessidades de informação, como procuram a informação de modo a obtê-la e como fazem uso dela, a partir dos recursos disponíveis (Vale; Pinto; Cândido, 2019, p.8). Perante o resultado, caso existam alternativas que melhorem todo esse processo, urge implementá-las com o maior rigor.

Importa reforçar a discrepância de opiniões dos diferentes níveis hierárquicos relativamente ao processo de GI, sendo que 83% dos colaboradores considera que ocorre corretamente e os auxilia na TD, porém, por outro lado, a gestão de topo, de uma forma mais crítica e exigente, destacou que ainda existem muitas lacunas, traduzindo-se num processo que necessita de aperfeiçoamento. A aplicação de técnicas de GI adequadas e a adoção de um

bom comportamento informacional dos colaboradores vão determinar, seguramente, a adoção mais eficiente da IC, por parte de quem tem o poder decisório, a gestão de topo.

Em jeito de balanço, ao nível da Gestão da Informação, a Telade, curiosamente, tem vindo a ser disciplinada e exemplar, uma vez que está ciente do auxílio eficaz e eficiente para a tomada de decisões, otimização dos seus processos, aumento da produtividade e da competitividade. É evidente que algumas exigências técnicas e científicas da função são descuradas como, por exemplo, a existência de um Plano de Classificação Orgânico-Funcional, um Regulamento de Gestão Documental com uma tabela de seleção documental. No entanto, acredita-se que a PME se encontra num bom caminho.

Por outro lado, relativamente à temática da Inteligência Competitiva, embora ocorra em níveis de gestão mais elevados, verificou-se algum desconhecimento por parte de um elemento de gestão e pela maioria dos restantes colaboradores que deve ser mitigado através de formações, palestras, workshops sobre este tema tão atual.

Na linha de pensamento de Coates (1985), é imprescindível que os colaboradores se encontrem a par dos processos competitivos, para propor novas estratégias de inovação e auxiliar os superiores hierárquicos na TD. Nesse sentido, é bastante positivo que cerca de 92% dos colaboradores afirme que auxilia os gestores nesse processo, considerando os valores da empresa, apoiando a TD ou na medida em que lhes é possível.

Registou-se uma diferença significativa entre as opiniões dos colaboradores e da gerência no que respeita à introdução de novos conceitos e ações de *marketing*, visto que os primeiros acreditam ser uma interessante aposta para o aumento da competitividade da Telade, ao contrário da gerência que não considera propício e vantajoso, aderir ao serviço de *marketing* e vendas que a Informa D&B disponibiliza, nesta altura. Porém, uma vez que a PME se encontra em processo de expansão, a Informa D&B disponibiliza várias soluções para *Marketing* e Vendas que a podem ajudar neste desafio e a definir estratégias de sucesso.

É clara a necessidade de implementar novas estratégias de IC para a Telade se destacar no mercado em que se insere e, por esse motivo, recomenda-se que coloquem em prática os sete passos que Valentim (2002, p.9) menciona para um funcionamento contínuo do processo de inteligência competitiva organizacional, listados no ponto 4 do Capítulo I.

Kahaner (1997) sugere como técnicas de análise ambiental a análise SWOT e, para o monitoramento externo o Benchmarking. Propõe o uso de Balanced Scorecard, a GI e do

Conhecimento e Business Intelligence para a análise do ambiente de informações interno das organizações. Observa-se que as PME atuais, como a Telade, estão a introduzir aos poucos este novo conceito de IC, a aprender a lidar com o novo ambiente competitivo e com o surgimento do grande fluxo de informação para agregar valor ao seu negócio. Além disso, constata-se que existe uma certa acomodação das empresas em relação ao seu posicionamento no mercado e isso reflete-se no baixo índice de conhecimento que os colaboradores afirmam ter sobre as ferramentas de Inteligência Competitiva que conduz a uma necessidade urgente de as aplicar com maior rigor na PME.

Com o objetivo de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, visando estabelecer estratégias de ação a curto, médio e longo prazo, os gestores da Telade destacaram as competências associadas à IC que um gestor de topo deve possuir, tais como uma maior percepção e análise do comportamento do mercado, maior flexibilidade, espírito crítico, mente aberta, apostar na aprendizagem contínua, valorizar as pessoas.

Importa salientar a relevância e preocupação que a administração da Telade demonstra com a concorrência, o que se traduz num aspeto positivo, visto que as PME devem recorrer cada vez mais a recursos que possibilitem ampliar os seus horizontes face ao ambiente externo e conhecer cada vez melhor os seus concorrentes. Para aperfeiçoar esse processo sugere-se, conforme indicou a profissional da Informa D&B, que a Telade conheça os pontos fortes e fracos da concorrência, através da Análise SWOT, procedendo ao mesmo tipo de análise sobre a Telade, para identificar os pontos que devem ser priorizados para evitar ameaças e aproveitar oportunidades de mercado. Com esta análise profunda será possível estabelecer comparações entre vários aspetos (produtos, serviços e processos), permitindo desenvolver métodos mais eficazes para minimizar falhas e alavancar melhores resultados. Além disso, os pontos fortes e fracos das empresas concorrentes ficam visíveis e, com base nessa informação, a Telade pode criar estratégias para se diferenciar.

No que tange ao investimento por parte da Telade a um serviço externo que disponibiliza informação de acordo com as suas necessidades, não é casual que haja uma concordância de opiniões positiva, atendendo aos benefícios que acarreta para a PME.

Para garantir um bom posicionamento no mercado, os gestores devem procurar informações consistentes e atualizadas para a sua tomada de decisão, de modo a minimizar os riscos. Diante dessa perspetiva, a Telade aplica, de forma espontânea, a Inteligência Competitiva

pelo simples facto de recorrer a uma fonte de informação fidedigna e constantemente atualizada sobre o ambiente externo.

A profissional da Informa D&B garante que as empresas que investem neste serviço têm inúmeras vantagens competitivas, tais como o acesso a informação atualizada, fidedigna e em tempo real sobre o mercado nacional e internacional, o aumento do conhecimento sobre a “saúde financeira” do ambiente externo, o apoio à TD, a melhoria dos processos de gestão, o aumento de produtividade e a redução dos custos. Todos os aspetos mencionados são, de acordo com a gestão de topo da Telade uma mais-valia, principalmente para a gestão e controlo do risco comercial com novos clientes resultantes do processo de expansão em curso e não só.

Anteriormente à adesão da Informa D&B, a administração da Telade confessa que teve muitos episódios que a prejudicaram significativamente, dando o exemplo de um prejuízo aproximado a 60 mil euros. Porém, revela que, mesmo com o acesso a informação privilegiada, por vezes, torna-se difícil prever situações económicas difíceis dos clientes a que concedeu crédito, assumindo que têm a necessidade de fazer um cruzamento de informação de diferentes fontes (por exemplo, bancos) para confirmar factos.

A gestão de topo da Telade admitiu que atribui as condições de pagamento a cada cliente, bem como o plafond de crédito (valor limite que pode faturar a esse cliente) consoante a informação que a Informa D&B disponibiliza, conforme a Figura 22, que apresenta um pequeno exemplo resumido com alguns dos indicadores⁵ relevantes para os gestores controlarem o risco e tomarem decisões.

⁵ **Risco de delinquency - Rating:** Determina o risco de, nos próximos 12 meses, a entidade vir a registar um atraso superior a 90 dias nos pagamentos a pelo menos um dos seus credores. Atribui uma notação numa escala de 1 a 5, onde 1 representa um risco reduzido e 5 um risco elevado.

Delinquency score: Determina o risco de, nos próximos 12 meses, a entidade vir a registar um atraso superior a 90 dias nos pagamentos. Atribui uma pontuação numa escala de 1 (risco elevado) a 100 (risco elevado).

Paydex® - Índice de pagamentos: Consiste num indicador que reflete o desempenho histórico de pagamentos de uma entidade aos seus fornecedores. Atribui um valor numa escala de 1 a 100, onde 100 representa pagamentos realizados em média antes dos prazos.

Experiências de pagamentos com cumprimento de prazo: Reflete a tendência das experiências de pagamento da entidade, obtidas através do programa Dun-Trade® da Dun & Bradstreet Worldwide Network, relativamente ao cumprimento dos prazos de pagamento acordados com os fornecedores.

Prazo médio de pagamentos: Indica uma proxy do número de dias que a empresa leva para pagar aos seus fornecedores.

Prazo médio de recebimentos: Indica uma proxy do tempo que a entidade demora em média, a receber os créditos que concede aos seus clientes.



Figura 22 - Exemplo de informação disponibilizada pela Informa D&B
Fonte: Informa D&B

De um modo geral, diante do cenário em que as organizações atuam, são necessárias estratégias para conquistar um posicionamento sustentável no mercado e, segundo a Informa D&B, existe uma crescente adesão a este tipo de serviço, o que revela uma maior preocupação por parte das empresas em obter conhecimento atualizado, permitindo tomar decisões com mitigação de risco e definir melhor as suas estratégias de conhecimento.

Apesar dos tempos conturbados que se atravessa, a profissional da Informa D&B acredita que as empresas têm vindo a valorizar cada vez mais a informação como um elemento diferenciador e competitivo, uma vez que em períodos de incerteza e insegurança, existe uma elevada procura em aceder a informação que seja fundamental para os negócios e para os processos de gestão das empresas, possibilitando um crescimento sustentado.

O risco reputacional é uma preocupação para a maioria das empresas atuais devido à forma como este pode afetar positiva ou negativamente a sua imagem no mercado. Nesse sentido, a especialista em gestão de risco da Informa D&B sugere que as organizações recorram a serviços que disponibilizam informação fidedigna, oriunda de fontes públicas oficiais, como Ministério das Finanças, Instituto dos Registos e do Notariado, Portal do Cítiu, entre outras.

Face à dificuldade enfrentada por um sócio-gerente relativa ao atraso da disponibilidade dos balanços na plataforma, a Informa D&B assegurou que isso acontece devido a vários fatores, mas fundamentalmente porque esse tipo de informação é recolhido da plataforma da IES e, sendo obrigados a recorrer a informação que é publicada em fonte oficial, essa informação

não poderia ser disponibilizada precocemente. Apesar dessa exceção, note-se que a informação é atualizada diariamente, ou seja, aquando de qualquer alteração que se verifique nas fontes públicas e oficiais, as plataformas são atualizadas em tempo real.

Além disso, a aliança com a *Dun & Bradstreet* possibilita o acesso a informação internacional, ou seja, de empresas sediadas noutros países e o facto de os seus clientes poderem analisar e interpretar, com os mesmos critérios, devido à uniformização de recolha, tratamento, análise e atualização da informação nas duas empresas de informação é muito vantajoso. Por exemplo, se a Telade precisar de consultar um relatório de avaliação de risco de um cliente de Cabo Verde, a informação encontra-se disponível da mesma forma.

A Informa D&B também revela que aplica o modelo genérico de GI quando surge uma necessidade informacional de uma nova empresa que ingressou no mercado.

No que respeita à IC, para Herring (1997) é o conhecimento dos ambientes externo e interno da organização, aplicado ao processo de tomada de decisão, objetivando o posicionamento e vantagem competitiva. O raciocínio da profissional da Informa D&B foi ao encontro da linha de pensamento do autor, enfatizando a importância da informação e do conhecimento no âmbito interno e externo às organizações, que permitem tomar decisões e definir as suas estratégias com um conhecimento *a priori* das entidades com as quais planeiam negociar.

Ora, para uma PME, como a Telade, a Informa D&B recomenda o acesso a informação credível para, de uma forma mais célere, desenvolver as suas capacidades e definir as suas estratégias para atingirem os seus objetivos. Não esquecendo os dois pilares da IC (a informação e o conhecimento) que possibilitam, não apenas conhecer o seu potencial interno, mas também poder acompanhar o mercado, identificando novas oportunidades e definir as suas estratégias de acordo com a conjuntura e com o seu potencial, apoiando a sua tomada de decisão. Não obstante, para a adoção da Inteligência Competitiva, a Especialista de Soluções de Gestão de Risco considera crucial recorrer a fontes de informação fidedignas para apoiar as suas decisões, identificar com rigor as suas forças e fraquezas e conhecer o mercado (ao nível da concorrência) para definir as suas estratégias de diferenciação.

Ao terminar este capítulo, percebe-se que perante o diagnóstico realizado, será importante promover uma mudança na forma como a GI é encarada na PME em estudo, de modo a melhorar a TD, reconhecendo ainda a importância da IC, na medida em que possibilita um manuseamento da informação por parte dos profissionais de forma crítica, analisando-a e avaliando-a para minimizar os riscos decorrentes da incerteza e da volatilidade do mercado.

Atendendo à ampla e abundante literatura existente sobre este tema que relaciona a Gestão de Informação e a Inteligência Competitiva, é difícil dar por concluída uma investigação desta natureza, porém acredita-se que se conseguiu alcançar os objetivos inicialmente estabelecidos.

Revela-se oportuno, nesta fase, lembrar a questão de investigação - No âmbito de uma PME, como gerir e investir em informação de qualidade e fidedigna para a adoção de inteligência competitiva e uma boa tomada de decisão? - Responder-se-ia que, num mercado de informação tão vasto como o de hoje, as PME devem munir-se de todos os recursos que considerem cruciais para uma boa tomada de decisão e um bom posicionamento no mercado. Este estudo deu um exemplo de uma fonte de informação de qualidade e fidedigna que auxilia as empresas nesse sentido, traduzindo-se num serviço remunerado que se adequa às necessidades e exigências informacionais de uma PME, designado Informa D&B.

Numa ótica de reflexão final, dir-se-ia que é importante que as PME estejam sensibilizadas e conscientes do valor da informação e que a sua adequada gestão possibilita e assegura o acesso a informação pertinente, valiosa, confiável, consistente para a pessoa indicada, no tempo oportuno e no local correto, para tomar decisões.

No entanto, o estudo empírico realizado revelou que a Inteligência Competitiva ainda é uma temática desconhecida e um pouco negligenciada tanto ao nível da gestão de topo como para alguns colaboradores, o que se traduz num fator negativo, visto que quando aplicada de forma eficiente e com estratégias bem articuladas, os benefícios são incalculáveis. A Telade é uma PME em processo de expansão e conclui-se que, apesar da noção da necessidade e importância do processo de IC, está ainda a dar os primeiros passos.

Quanto ao objetivo principal da investigação - aferir como a Telade, empresa da área da eletricidade e telecomunicações, faz a Gestão da Informação e adota estratégias conducentes à Inteligência Competitiva, tal concretizou-se pelo recurso a análises, algumas delas comparativas, dos resultados das entrevistas ministradas à gestão de topo da Telade e dos questionários aos colaboradores sobre questões comuns e diferentes. Concluiu-se que os elementos de ambos os níveis hierárquicos têm consciência das vantagens e do impacto que uma boa Gestão da Informação e a adoção de estratégias da Inteligência Competitiva têm no processo de Tomada de Decisão, uma vez que permitem enfrentar/reagir célere e

eficazmente às alterações constantes do ambiente de negócios para obter vantagens competitivas face à concorrência.

O primeiro objetivo específico - analisar o comportamento informacional dos colaboradores da Telade - foi alcançado, essencialmente, através dos resultados obtidos do questionário que refletiram um comportamento informacional adequado no que respeita à interação e manuseamento da informação. Porém, considera-se que os processos de aquisição e uso da informação possam ser otimizados nos diferentes departamentos, uma vez que as fontes de informação às quais recorrem são limitadas. Em comparação à gestão de topo, acredita-se que, face à Informa D&B, por exemplo, apresenta um CI mais apropriado, desde a identificação de uma necessidade informacional até ao uso da informação adquirida.

O segundo objetivo específico, que visa conhecer os benefícios de investir numa fonte de informação externa relacionada com a gestão do risco financeiro para o apoio à tomada de decisão, foi alcançado através da análise dos resultados da entrevista à profissional de Gestão de Risco da Informa D&B e à gestão de topo da Telade que nos elucidaram sobre as vantagens do acesso a informação atualizada e fidedigna sobre, essencialmente, os seus clientes para tomarem decisões, minimizarem riscos, melhorarem os processos de gestão, potenciar o aumento de produtividade e reduzirem custos.

O terceiro objetivo específico traduziu-se em investigar, através da Informa D&B, empresa que comercializa informação sobre o tecido empresarial, como as PME valorizam o acesso a informação fidedigna que fundamenta e apoia a tomada de decisão. Através dos resultados da entrevista à Informa D&B, verificou-se que existe uma elevada adesão das PME atuais, sobretudo em situações adversas que conduzem a uma maior incerteza e desconhecimento acerca da situação das empresas no mercado e procuram obter conhecimento atualizado que lhes permita tomar decisões com mitigação de risco e definir melhor as suas estratégias de crescimento.

Pode depreender-se, portanto, do cruzamento do estado da arte sobre o tema que sustenta o presente estudo e dos resultados obtidos através das técnicas de recolha de dados, que as PME, enquanto esmagadora maioria das empresas nacionais, devem valorizar a informação, enquanto recurso estratégico para conquistar um posicionamento sustentável no mercado, recorrendo a fontes de informação seguras e fidedignas que garantem uma Tomada de Decisão mais assertiva e alicerçada. Importa, primeiramente, perceber quais são as suas necessidades e se o investimento numa fonte de informação externa será uma mais-valia.

Quanto às limitações deste trabalho, acredita-se que existiu alguma dificuldade em selecionar e restringir os temas a abordar na revisão da literatura, uma vez que existe uma enorme variedade de investigações e estudos de caso atuais ao nível nacional e internacional que abordam os temas da Gestão de Informação e a Inteligência Competitiva. A metodologia utilizada, o estudo de caso, exigiu uma reflexão ponderada sobre os resultados obtidos e um carácter interpretativo constante. Além disso, a impossibilidade de generalizações também se revelou uma limitação, uma vez que o estudo de caso se restringiu apenas a uma PME.

Embora os objetivos tenham sido alcançados, o panorama que este estudo exploratório evidenciou traduz-se na crescente necessidade de sensibilizar, não só as PME, mas toda a comunidade empresarial para as vantagens competitivas inerentes a uma GI empresarial bem definida e rigorosa.

Apesar de a dimensão das empresas, a sua localização e os ramos de atividade serem variáveis que se refletem nas práticas de GI e de IC, julga-se recomendável que este estudo possa ainda ser replicado com maior aprofundamento em várias empresas para se proceder a uma comparação alargada. Recomenda-se, ainda, a análise do Comportamento Informacional dos profissionais para conhecer o modo como gerem a informação, se adquirem informação privilegiada e fidedigna e se têm conhecimento de empresas (como a Informa D&B) que disponibilizam e oferecem conhecimento para uma boa tomada de decisão e um bom posicionamento no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amaral, R. M., Garcia, L. G. & Alliprandini, D. H. (2008). Mapeamento e gestão de competências em inteligência competitiva. *DataGramaZero- Revista de Ciência da Informação*, 9(6). <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/6400>.

Araújo, P. C. (2011). *Contribuições da gestão da informação para o processo de inteligência competitiva*. [Tese de Mestrado, Universidade Federal do Paraná (UFPR)]. https://www.researchgate.net/publication/282349364_Contribuicoes_da_gestao_da_informacao_para_o_processo_de_inteligencia_competitiva.

Balm, J. (1995). *Benchmarking: um guia para o profissional tornar-se – e continuar sendo – o melhor dos melhores*. Qualitymark Editora.

Barbosa, R. R. (2002) – Inteligência empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. *DataGramaZero, Revista de Ciência da Informação*, 3(6). <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/5438>.

Barbosa, R. R. (2008). Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Informação & Informação*, 13(1), 1-25.

Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Battaglia, M. G. B. (1999). A inteligência competitiva modelando o sistema de informação de clientes – FINEP. *Ciência da Informação*, 28(2), 200-214. <http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/850/883>.

Braga, A. (2000). A gestão da informação. *Revista Millenium*, 19, 1-10. Calle, G. A. D. (2008). *Fluxos de informação como suporte à tomada de decisões: um modelo de análise* [Tese de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório Institucional da UFSC. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/90948>.

Braga, M. I. P. (2013). *A Literacia da Informação no ensino politécnico: competências e praticas numa Escola Superior*. (Tese de Doutoramento, Universidade do Porto).

Bundy, A. (2004) – Australian and New Zealand Information Literacy Framework: principles, standards and practice. 2ª ed. Adelaide: Australian and New Zealand Institute for Information Literacy. https://www.utas.edu.au/_data/assets/pdf_file/0003/79068/anz-info-lit-policy.pdf

Carvalho, K. (2001). Disseminação da informação e informação de inteligência organizacional. *DataGramaZero, Revista de Ciência da Informação*, 2(3). <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/5108>.

Choo, C. W. (2003a). *A organização do conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. Senac São Paulo.

Choo, C. W. (2003). *Gestão de informação para a organização inteligente: A arte de explorar o meio ambiente*. Caminho.

Choo, C. W. (2006). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. (2.^a ed.) Editora Senac São Paulo.

Coates, J. F. (1985). Foresight in federal government policy making. *Futures Research Quarterly*, 1(2), 29-53.

Cohen, M.F. (2002). *Alguns aspectos do uso da informação na economia da Informação*. *Ciência da Informação*, 31(3), 26-36.

<https://www.scielo.br/j/ci/a/RZkrXpVpR8JLxpm4jNFkmzH/?format=pdf&lang=pt>.

Combs, R. E. & Moorhead, J. D. (1992). *The competitive intelligence handbook*. Metuchen, Nova Jersey, Scarecrow Press.

Corsten, R. (1999). *Das gläserne Unternehmen? Firmeninformationen in kommerziellen Online-Archiven*. Köln: FH Köln. Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft.

Cunha, J. (2013). *A Análise Financeira como ferramenta de apoio à tomada de decisão* [Tese de Mestrado, Universidade da Beira Interior]. Repositório Digital da UBI. https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/2895/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_JO%C3%83O_CUNHA.pdf.

Davenport, T. H. (1994). *Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Campus.

Davenport, T. H. (1998). *Ecologia da informação* (1^aed.). Futura. <https://ppggic.files.wordpress.com/2018/07/davenport-t-h-2002.pdf>.

Daychoum, M. (2007). *40 Ferramentas e técnicas de gerenciamento* (2^aed). Brasport.

Decreto-Lei n.º 372/2007 do Ministério da Economia e da Inovação (MEI). (2007). Diário da República: I série, n.º 213. <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Decreto-Lei-372-2007.pdf.aspx>.

Estrela, S. (2014). *A Gestão da Informação na Tomada de Decisão das PME da Região Centro: um estudo exploratório e de multicase no âmbito da Ciência da Informação* [Tese de Doutoramento, Universidade de Coimbra]. Repositório científico da UC. <https://eg.uc.pt/handle/10316/25956>.

European Commission. (2005). *User guide to the SME Definition*. Enterprise and Industry Publications. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/conferences/state-aid/sme/smedefinitionguide_en.pdf.

Fernandes, C., Peguinho, C., Vieira, E., Neiva, J. (2012) - *Análise Financeira – Teoria e Prática* (4^aed.). Edições Sílabo, Lda. <https://static.fnac-static.com/multimedia/PT/pdf/9789726188421.pdf>.

Ferreira, R. C., Jardim, V. M. C., Ziviani, F. (2018). FONTES DE INFORMAÇÃO PARA GERAÇÃO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES: uma revisão

ampliada de literatura. *Informação em Pauta*, 3(2), 50-72. <https://doi.org/10.32810/2525-3468.ip.v3i2.2018.33475.50-72>.

Fidelis, J. R. F. & Cândido, C. M. (2006). A administração da informação integrada às estratégias empresariais. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 11(3), 424-432.

Fuld, L. M. (1994). *The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing and using information about your competitors*. John Wiley & Sons, 482 p.

Gil, A. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4ª ed.). Atlas.

Gilad, B. (2000) An ad hoc, entrepreneurial CI Model. *Competitive Intelligence Magazine*, 3(4), 33- 39.

Gomes, E. & Braga, F. (2003). *A inteligência competitiva*. Edições Sílabo.

Guimarães, E., & Évora, Y. (2004). Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. *Ciência da Informação*, 33(1), 72–80.

Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: teoria e pesquisa*, 22(2), 201-209.

Herring, J. (1997) - Producing CTI that meets senior management's needs and expectations. In SCIP Competitive Technical Intelligence Symposium. Boston: SCIP.

Henrique, L. C. J. & Barbosa, R. R. (2009). Busca da informação em marketing: a perspectiva da ciência da informação. *Revista de Administração de Empresas*. 49(2), 221-233. <https://www.scielo.br/j/rae/a/vvVzqh74DFTSJ8tvXqfbLXF/?lang=pt&format=pdf>

Informa D&B (2021). *RELATÓRIOS DE EMPRESAS*. [brochura-relatórios.pdf \(informadb.pt\)](#).

Kahaner, L. (1996). *Competitive intelligence*. Simon & Schuster.

Kahaner, L. (1997). *Competitive intelligence: How to gather, analyze, and use information move your business to the top*. New York: Simon & Schuster New York.

Kaplan, R. & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part II. *Accounting Horizons*. 15(2), 147-160.

Linde, F. & Stock, W. G. (2011). *Information Markets: A Strategic Guideline for the I-Commerce*. De Gruyter Saur.

Lira, W. S.; Araújo, G. M.; Barros, M. A. (2008). A busca e uso da informação nas organizações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 13(1), 166-183. <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/36630>.

Lousada, M., & Valentim, M. L. P. (2011). Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 16(1), 147– 164.

Lungo, D. I. M. & Alves, M. T. V. D. (2013) Utilidade da informação financeira na tomada de decisão: a percepção de gestores de PMEs de Luanda e de Lisboa. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 5(2), 107-133.

Mcgee, J. V.; Prusak, L. (1994). *Gerenciamento estratégico da informação: aumento a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Campus.

Menezes, E. M. (2005). Inteligência competitiva: uma revisão de literatura. *Revista Digital Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 3(1), 103-130.

Miller, J. P. (2002). O nascimento e o crescimento do seu processo de inteligência: fatores comportamentais, culturais e estruturais. O milênio da inteligência competitiva. São Paulo: Bookman, p. 53-65.

Montalli, K. M. L. (1993). Informação para negócios no Brasil: reflexões. Seminário Nacional de Informação para Indústria e Comércio Exterior. Anais, Belo Horizonte, 1-11

Moreira, R. de L., Encarnação, L. V., Bispo, O. N. de A., Colauto, R. D., & Angotti, M. (2013). A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(19), 119–140.

Neves, J. C. (2012). *Análise e Relato Financeiro – Uma Visão Integrada da Gestão* (5ªed.). Texto Editores, Lda.

Oliveira, P. H. (2013). EFICIÊNCIA EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS: uma abordagem pela VBR e DEA [Tese de Doutorado, Universidade de Federal de Minas Gerais]. Repositório científico da UC. Repositório Institucional Universidade Federal de Minas Gerais. https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-99YF9R/1/tese_paulo_henrique_de_oliveira_versao_capa_dura_finalissima.pdf.

Öztürk , B., & Özçelik, F. (2014). Financial Performance Evaluation of Firms in Bist Chemical Petroleum Plastic Sector by Using an Integrated Multi-Criteria Decision Making Method . *The Journal of Economics, Sociology & Politics*, 11(2), 34-62.

Pandey, P., & Pandey, M. M. (2015). *Research methodology: Tools and techniques*. Romania: Bridge Center.

Pereira, F. C. M.; Carvalho, R. B.; Jordão, R. V. D. (2016). Análise do ciclo da inteligência competitiva em arranjos produtivos locais: Estruturação e implantação do escritório de inteligência do APL de software de Belo Horizonte. *Revista de Inteligência Competitiva*, 6(1), 139-164. <http://www.inteligenciacompetitivarev.com.br/ojs/index.php/rev/article/view/145>.

Pires, R. A. R. & Alves, M. C. G. (2011). Incerteza da envolvente e relevância da informação financeira e não financeira na tomada de decisão: um estudo empírico. XIII Accounting and Auditing Congress: A Change In Management. Porto, ACIM.

Portaria n.º208/2007 do Ministério das Finanças e da Administração Pública. (2007). Diário da República n.º 34/2007, Série I de 2007-02-16.

Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. (8ª ed.). Campus.

Porter, M. (2008). As cinco forças competitivas que moldam a Estratégia. *Harvard Business Review*, 86(1), 55-69.

Rascão, J. P. (2006). *Da gestão estratégica à gestão estratégica da informação: como aumentar o tempo disponível para a tomada de decisão estratégica* (1ªed.). E-papers.

Silva, E. S. & Queirós, M. (2009). *Gestão Financeira: Análise de Investimentos* (2ªed.). VidaEconómica.

Singh, Y.K. (2006). *Fundamental of Research Methodology and Statistics*. New Delhi: New international (P) Limited, Publishers.

Sousa, B. A.; Santos, E. T. G. (2012). Contribuição dos Bibliotecários e Cientistas da Informação no Processo de Geração de Inteligência Competitiva nas Organizações. *Revista ACB*, 17(2), 382- 399.

<https://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000012001/55ae99c85d284caf18d4ba47136a4f37/>.

Starck, K. R., Rados, G. J. V., & da Silva, E. L. (2013). Os estilos e os modelos de gestão da informação: alternativas para a tomada de decisão. *Biblios*, (52), 59-73. <http://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/article/view/125>.

Tarapanoff, K. (2006). *Inteligência, informação e conhecimento*. IBICIT, UNESCO. <http://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/465/1/Inteligencia%2C%20informa%C3%A7%C3%A3o%20e%20conhecimento.pdf>.

Tarapanoff, K. (2001). *Inteligência organizacional e competitiva*. Editora UNB.

Telade. (2022). *Quem somos*. <http://www.telade.pt/home> .

Vale, M. A., Pinto, M. D. S. & Cândido, A. C. (2019). GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO GESTÃO DA INFORMAÇÃO E COMPORTAMENTO INFORMACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES. Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - Enancib, Florianópolis.

Valentim, M. L. P. (2002). Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação*, 3(4). https://www.brapci.inf.br/_repositorio/2010/01/pdf_f589d25523_0007468.pdf.

Valentim, M. L. P., Lenzi, L.A.F., Cervantes, B.M.N., Carvalho, E. L., Garcia, H. D., Catarino, M. E., Tomaél, M. I. (2003). O processo de inteligência competitiva em organizações. *DataGramaZero- Revista de Ciência da Informação*, 4(3).

Vaz, S. C. M. S. (2020). *O papel da Gestão da Informação na Inteligência Competitiva: um estudo de caso numa média empresa*. [Tese de Mestrado, ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/17389/1/S%C3%B3nia_Vaz_MIE_2020.pdf.

Venkatesh, V., Brown, S. A., & Bala, H. (2013). Bridging the qualitative quantitative divide: Guidelines for conducting mixed methods research in information systems. *MIS Quarterly*, 37(1), 21-54.

Walliman, N.S.R. (2011). *Research methods: the basics*. Taylor & Francis eLibrary.

Wilson, T. D. (1981). On user studies and information needs. *Journal of Documentation*, 31(1), 3-15.

Wilson, T. D. (1988). Information Management: A New Focus for Integration? *IFLA Journal*, 14(3), 238–242. <https://doi.org/10.1177/034003528801400307>.

Wilson, T.D. (1999). Models in information behaviour research. *Journal of documentation*, 55(3), 249-270.

Wilson, T. D. (2000). Human information behavior. *Informing Science Research, Colorado*, 3(2).

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Apêndice I – Questionário aplicado aos colaboradores da Telade



A informação aliada à Inteligência Competitiva para a Tomada de Decisão: um estudo de caso de uma PME

O presente questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma Dissertação do Mestrado de Informação Empresarial, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. O principal objetivo deste estudo foca-se em aferir como a Telade, empresa da área da eletricidade e telecomunicações, faz a Gestão da Informação e adota estratégias conducentes à Inteligência Competitiva.

Através deste questionário, procura-se conhecer a contribuição de cada colaborador para o processo de Inteligência Competitiva na PME em estudo, com base no comportamento informacional dos profissionais, na perceção do conceito de gestão de informação e nas técnicas utilizadas nos diferentes departamentos.

Todos os dados recolhidos serão submetidos a um processo de análise, sendo sempre asseguradas todas as garantias de privacidade, confidencialidade e anonimato relativamente aos dados e opiniões expressas.

Agradece-se a colaboração.

Este questionário contém algumas questões adaptadas de Sónia Vaz (2020, p.111)

Secção I – Autorização de Recolha e Análise de Dados

Q1. - Aceita participar neste estudo e permite a utilização dos dados que, de forma voluntária, irá fornecer, para esta investigação, tendo em conta a garantia de confidencialidade e anonimato que lhe é dada pela investigadora?

- Sim (continuação do questionário)
- Não (não continua o questionário - envio/entrega do questionário automático/a)

Secção II - Breve Caracterização do Respondente

Q2. - Selecione o seu nível de escolaridade:

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Q3. - Selecione o setor em que está inserido:

- Setor Administrativo/Financeiro
- Setor Comercial Externo
- Setor Comercial Interno
- Armazém

Secção III - A Gestão da Informação

Q4. - O modelo genérico de gestão da informação (procedimentos cuja finalidade é agregar valor à informação, para que esta seja útil em processos de tomada de decisão) rege-se por três etapas principais: aquisição, tratamento (organização/armazenamento) e distribuição/uso da informação.

Com que frequência considera que aplica este modelo?

- Nunca
- Raramente
- Ocasionalmente
- Frequentemente
- Muito frequentemente

Q5. - Atribua um grau de importância às afirmações abaixo relacionadas com a Gestão da Informação.

Use a escala, atribuindo: 1 - nada importante; 2 – pouco importante; 3 – importante; 4 - bastante importante; 5 - muito importante.

CONCEITO DE GESTÃO DE INFORMAÇÃO	ESCALA LIKERT				
	1	2	3	4	5
Permite obter a informação necessária no momento certo.					
Proporciona a recolha de informações sobre o contexto em que a empresa está inserida (clientes, concorrentes, novas tecnologias, novas técnicas, novos produtos e serviços, etc.).					

É um recurso fundamental e estratégico, porque auxilia no processo de tomada de decisão dos gestores (e não só).					
Ajuda a identificar bons e maus investimentos da empresa.					
Permite fazer escolhas com menor risco e no momento oportuno.					
Auxilia a definir estratégias de crescimento.					
Ajuda a promover a competitividade.					
Auxilia a proteger os interesses e direitos da empresa, dos colaboradores, dos clientes, etc..					
Permite cumprir os requisitos normativos e legais.					

Q6. - Considera que o processo de Gestão de Informação ocorre corretamente nesta empresa e o auxilia no processo de tomada de decisão?

- Sim, os procedimentos são realizados corretamente e auxiliam-me na tomada de decisão.
- Não, acredito que alguns procedimentos têm de ser melhorados.

Q6.1. - Se respondeu não à questão anterior, refira quais os processos a melhorar.

(Resposta aberta)

Q7. - A forma como a informação da organização está organizada e/ou armazenada:

Selecione todas as opções que se apliquem

- Permite o acesso à informação de forma rápida, possibilitando tomada de decisões rápidas.
- Possibilita o cruzamento de várias informações, permitindo ter uma visão mais global e precisa das situações.
- Dificulta o acesso e utilização da informação, dado o desconhecimento da informação existente e o local de armazenamento.
- Dificulta a recuperação da informação e raramente é acessível em tempo útil, devido à sua falta de tratamento.
- Conduz a perdas de tempo, visto que a informação é pouco rigorosa e confusa.

Q8. - Atendendo aos recursos informacionais disponíveis na Telade, com que frequência utiliza cada uma das fontes de informação abaixo para tomar decisões no seu dia-a-dia e para se manter atualizado na sua área de atuação face à concorrência?

Use a escala, atribuindo: 1 - nunca; 2 – raramente; 3 – ocasionalmente; 4 - frequentemente; 5 - muito frequentemente.

FONTES DE INFORMAÇÃO	ESCALA LIKERT				
	1	2	3	4	5
Pessoais/Internas - Superiores hierárquicos (gerência) e restantes colaboradores da organização (colegas de trabalho)					
Pessoais/Externas - Clientes, concorrentes, parceiros, fornecedores, etc.					

Impessoais/Internas - Atas de reuniões, relatórios, estudos internos, memorandos, etc.					
Impessoais/Externas – Relatórios financeiros/de mercado, jornais/revistas, conferências, publicações governamentais, etc.					

Q8.1. - As informações obtidas são relevantes, pertinentes e precisas?

- Não concordo nada
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo bastante
- Concordo totalmente

Q9. - Qual o meio que utiliza com mais frequência para a disseminação de informação com os restantes departamentos da empresa (ao nível da comunicação interna)?

- Reuniões periódicas
- Relatórios escritos
- E-mail / Microsoft Teams
- Comunicação oral
- Informalmente
- Outro. Qual? _____

Q10. - Na sua opinião, qual o principal benefício resultante da partilha, troca e disseminação da informação entre todos os colaboradores?

Selecione uma ou mais das alternativas apresentadas.

- Fomenta a troca de experiências.
- Conduz ao surgimento de novas ideias.
- É mais fácil identificar a origem de um problema.
- As dúvidas/dificuldades em relação a um determinado assunto são partilhadas.
- Favorece o planeamento estratégico da empresa.
- Melhora a competitividade da empresa perante o mercado de trabalho.
- Auxilia no processo de tomada de decisão.
- Não considero importante.
- Outro. Qual?

Q11. - Considera que existem desvios no fluxo informacional que prejudicam a dinâmica organizacional e, conseqüentemente, a tomada de decisão?

- Sim
- Não

Q12. - O software de gestão (PHC) implementado na Telade visa agilizar o fluxo informacional, otimizando a partilha de informação entre os colaboradores da empresa. Qual a vantagem que considera mais relevante para o seu dia-a-dia?

Use a escala, atribuindo: 1 - nada importante; 2 – pouco importante; 3 – importante; 4 - bastante importante; 5 - muito importante.

FUNCIONALIDADES DO PHC	ESCALA LIKERT				
	1	2	3	4	5
Simplificação do processo de controlo das finanças					
Gestão otimizada dos <i>stocks</i> e respetivos custos					
Análise métrica do negócio					
Agilização dos processos e rápida resolução de problemas					
Melhores decisões e estratégias					

Q13. - Indique em que medida concorda com a afirmação abaixo.

O investimento da Telade numa fonte de informação externa, como a Informa D&B auxilia no processo de tomada de decisão dos gestores no que respeita à gestão do risco financeiro.

- Não concordo nada
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo bastante
- Concordo totalmente

Secção IV - A Inteligência Competitiva

Q14. - Conhece o conceito “Inteligência Competitiva”?

- Sim
- Não

A Inteligência Competitiva, para Oliveira (2013), é o processo de transformação de dados e informações esparsas sobre os concorrentes e demais eventos de interesse do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo/de negócios (ameaças e oportunidades) em produtos de inteligência acionáveis para os tomadores de decisões estratégicas.

Q15. - Considera que para um posicionamento estratégico no mercado é importante obter informação privilegiada (informação de qualidade e fidedigna)?

- Sim

Não

Q16. - Por norma, a abordagem de Inteligência Competitiva é realizada, essencialmente, pelos membros da gestão de topo. Considera que os auxilia neste processo?

Escolha uma opção

- Sim, os valores da empresa são muito importantes
- Sim, tento ajudar no apoio à tomada de decisão
- Sim, na medida em que me é possível
- Não, os gestores de topo não me dão essa liberdade
- Não, a remuneração mensal é a minha prioridade

Q17. - Na sua opinião, considera que a partilha da informação e conhecimento é fundamental para a empresa atingir vantagem competitiva?

- Muito, é fundamental para o sucesso da empresa
- Muito, um dos lemas da organização é a partilha
- Pouco, não há tempo para partilha de informação e conhecimento
- Pouco, não gosto de partilhar informação e conhecimento
- Não considero relevante a minha intervenção para a competitividade da empresa

Q18. - Entre as principais questões que pautam a competitividade do mercado em que a organização está inserida, indique as que seriam uma importante aposta no futuro da Telade:

Selecione uma ou mais das alternativas apresentadas.

- Ampliação de outras gamas de produtos
- Ações de expansão no mercado
- Maior investimento em tecnologia
- Novos conceitos e ações de *marketing*
- Outra. Qual?

Q19. - Considera que a análise constante da concorrência e a adoção de novas estratégias relacionadas com a Inteligência Competitiva são fundamentais para a Telade se destacar no mercado em que se encontra inserida?

- Sim, sem dúvida, está na altura de apostar em novas estratégias.
- Não, não é necessário, a Telade, encontra-se bem posicionada no mercado.

Q20. - Conhece alguma das seguintes técnicas/ferramentas de análise do ambiente competitivo?

- Fatores Críticos de Sucesso
- Análise SWOT
- Benchmarking
- Balanced Scorecard (BSC)
- Cinco Forças Competitivas de Porter
- Não conheço nenhuma das ferramentas mencionadas

**Q21.1. - Indique o grau de concordância em relação à afirmação abaixo.
As técnicas/ferramentas de análise do ambiente competitivo são implementadas com rigor na Telade.**

- Não concordo nada
- Concordo pouco
- Concordo
- Concordo bastante
- Concordo totalmente

Apêndice II – Guião de Entrevista ministrada à gestão de topo da Telade

A presente entrevista enquadra-se numa investigação no âmbito de uma Dissertação de Mestrado de Informação Empresarial, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. O principal objetivo deste estudo centra-se em aferir como a Telade, empresa da área da eletricidade e telecomunicações, faz a Gestão da Informação e adota estratégias conducentes à Inteligência Competitiva.

Nesse sentido, atendendo ao investimento por parte da Telade num serviço de informação sobre o tecido empresarial, disponibilizado pela Informa D&B, é importante perceber em que medida a gestão de topo considera esta adesão uma mais-valia para o processo de tomada de decisão e uma vantagem competitiva face à concorrência.

Antes de mais, agradeço a colaboração neste estudo.

O contributo da Informa D&B para a Telade

Q1. Qual a sua opinião sobre a importância de informação de qualidade e fidedigna para a adoção de práticas de inteligência competitiva. Considera que para um posicionamento estratégico no mercado é importante obter informação privilegiada?

Q2. Enquanto sócio-gerente da Telade, como chegou à conclusão de procurar um serviço no mercado de informação (Informa D&B) que correspondesse às necessidades/exigências informacionais?

Q3. A aposta numa fonte de informação de qualidade e fidedigna foi um fator que prevaleceu na escolha do serviço que a Informa D&B disponibiliza? Existiram outros fatores que teve em consideração nesta decisão?

Q4. Qual o seu principal interesse no serviço da Informa D&B?

Q5. Antes de investir num fornecedor de informação, lembra-se de ter muitas situações negativas no passado, devido à falta de informação que lhe possibilitasse gerir o risco?

Q6. O risco nas decisões tomadas com base na informação disponibilizada é mais reduzido?

Q7. Lembra-se de algum caso negativo mesmo com o conhecimento que obtém da plataforma Informa D&B?

Q8. A atribuição do plafond de crédito dos clientes é efetuada consoante a informação da Informa D&B? Também recorre a outras fontes de informação para minimizar o risco?

Q9. Pelo simples facto de obter informação privilegiada sobre os clientes, isso já se revela uma vantagem competitiva. Porém, acharia pertinente um investimento para o acesso a outro tipo de informações sobre a concorrência?

Q10. O principal interesse no serviço da Informa D&B centra-se no risco financeiro. Tem conhecimento da existência de um serviço direcionado ao marketing e vendas, que disponibiliza dados e informação para conhecer tudo sobre os vossos clientes, concorrentes e o mercado onde se inserem, para melhor criar e definir estratégias?

A Gestão de Informação e a Inteligência Competitiva na Telade

Q11. Considera que o processo de Gestão de Informação (produção, tratamento, registo, armazenamento, comunicação e uso da informação) ocorre corretamente nesta empresa e o auxilia no processo de tomada de decisão?

Q12. Quais os problemas associados à Gestão de Informação que identifica e impossibilita uma maior abordagem de Inteligência Competitiva?

Q13. Conhece o conceito “Inteligência Competitiva”?

Q14. De que maneira a Telade analisa os seus pontos fortes e fracos que afetam a sua atuação face à concorrência. Existe planeamento estratégico ou gestão da informação com este objetivo?

Q15. Que competências considera que um gestor de topo que usa a Inteligência Competitiva deve ter?

Q16. Conhece técnicas/ferramentas de análise do ambiente competitivo? Se sim, quais? Considera que deveriam ser implementadas com maior rigor na Telade?

Q17. Tem o hábito de identificar os principais concorrentes da Telade e adotar/implementar estratégias para se destacar deles? Se sim, exemplifique.

Apêndice III – Guião de Entrevista ministrada a uma profissional da Informa D&B

A presente entrevista enquadra-se numa investigação no âmbito de uma Dissertação de Mestrado de Informação Empresarial, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. O principal objetivo deste estudo centra-se em perceber, no âmbito de uma PME, como gerir e investir em informação de qualidade e fidedigna para a adoção de inteligência competitiva para tomar boas decisões, fazer uma melhor gestão do risco e qual a importância e necessidade desse investimento para se destacar no mercado atual altamente competitivo. Nesse sentido, interessa conhecer a adesão das empresas atuais ao serviço que a Informa D&B disponibiliza e a clarificação das vantagens competitivas que acarreta para a empresa que investe neste serviço que vende informação de clientes, fornecedores, concorrentes e outros parceiros, o que conduz a um processo de tomada de decisão mais consciente e fundamentado.

Q1. Quais as vantagens competitivas para uma PME, como a Telade, que investe numa fonte de informação externa que fornece conhecimento credível e de qualidade?

Q2. Existe uma elevada adesão das empresas atuais a este tipo de serviço? Qual o principal serviço com mais adesão (gestão financeira, comercial ou marketing)?

Q3. Qual o principal objetivo da maioria dos clientes que pretendem aderir ao serviço?

Q4. É visível a necessidade crescente das PME na obtenção de informação que corresponda às suas necessidades e exigências informacionais?

Q5. Considera que, cada vez mais, é importante gerir o risco e minimizar a fraude no mercado atual? Nos mercados de informação pode existir informação que não seja realmente fidedigna?

Q6. A atualização da informação nas vossas plataformas é efetuada com que frequência?

Q7. O modelo genérico de gestão de informação (procedimentos cuja finalidade é agregar valor à informação, para que esta seja útil em processos de tomada de decisão) rege-se por três principais etapas: aquisição, tratamento e distribuição/uso. Quando surge uma

necessidade informacional acerca de, por exemplo, uma determinada empresa que ingressou no atual mercado, estes são os procedimentos que aplicam?

Q8. Qual a vantagem da “Dun & Bradstreet” enquanto vossa aliada? Quais os benefícios para o cliente dessa parceria?

Dun & Bradstreet - Maior fonte de informações financeiras, comerciais e de marketing de empresas para empresas (clientes), permitindo a tomada de decisões globais envolvendo gestão de risco, vendas, marketing e análise de fornecedores (Informa D&B, 2021).

Q9. Conhece o conceito “Inteligência Competitiva”?

A Inteligência Competitiva, para Oliveira (2013), é o processo de transformação de dados e informações esparsas sobre os concorrentes e demais eventos de interesse do ambiente interno (forças e fraquezas) e externo/de negócios (ameaças e oportunidades) em produtos de inteligência acionáveis para os tomadores de decisões estratégicas.

Q10. Considera o uso da Inteligência Competitiva um diferencial para as organizações atuais? Quais as práticas que aconselha serem implementadas no âmbito da Telade?

Q11. Na sua opinião, quais os principais fatores que uma PME, como a Telade, deve ter em consideração para a adoção da Inteligência Competitiva?

Apêndice IV – Resultado da Entrevista ministrada à gestão de topo da Telade

QUESTÕES	RESPOSTAS
<p style="text-align: center;">Q1.</p> <p>Qual a sua opinião sobre a importância de informação de qualidade e fidedigna para a adoção de práticas de inteligência competitiva. Considera que para um posicionamento estratégico no mercado é importante obter informação privilegiada?</p>	<p>G1 - Claro que é muito importante, num mercado em constante mutação e com todas as situações que temos vivido, nomeadamente, esta situação da pandemia do Covid-19 e da guerra entre a Rússia e a Ucrânia, a nível financeiro é fundamental nós termos toda a informação possível e centralizada, da forma mais acessível e apropriada às nossas necessidades, para realmente termos possibilidades de tomar as melhores decisões.</p> <p>G2 - Sim, sem dúvida, é muito importante obter informação privilegiada, mas por várias vias, não só pela Informa D&B, que é extremamente importante, mas através também do contacto no “terreno”, com os próprios clientes. Efetivamente, nós conseguimos obter essa informação através da Informa D&B que nos fornece, de facto, uma série de indicações preciosas ao nível da análise da empresa (cliente), ou seja, da sua estrutura, do risco, etc., mas depois também surgem outras informações valiosas de outras fontes com as quais completamos.</p>
<p style="text-align: center;">Q2.</p> <p>Enquanto sócio-gerente da Telade, como chegou à conclusão de procurar um serviço no mercado de informação (Informa D&B) que correspondesse às necessidades/exigências informacionais?</p>	<p>G1 - A Telade começou a exercer as suas funções há 25 anos e desde o início sempre fomos procurando informações financeiras para podermos, de alguma forma, gerir os plafonds e os créditos aos nossos clientes. A Informa D&B, obviamente, é um dos serviços que nos surgiu, existem outros. Já trabalhamos no passado com outro serviço que incluía um seguro de crédito que nos garantia que não eramos afetados pelo incumprimento dos clientes, devido à instabilidade dos mercados, mas que não resultou muito bem, porque os plafonds que nos eram concedidos não cobriam a generalidade dos clientes com os quais nós tínhamos mais dificuldades. Então a solução que se arranjou foi recolher apenas a informação que nos ajudasse nesse sentido junto da Informa D&B, sendo que não tem essa componente do seguro de crédito, mas auxilia-nos muito.</p> <p>G2 - Por norma, estes serviços, nos dias de hoje, acabam por nos “vir parar às mãos”, porque são eles que nos contactam para nos darem a conhecer o tipo de serviço que disponibilizam. No passado tínhamos de optar por outras formas de obter esse tipo de informação, mas quando tomamos conhecimento da Informa D&B, percebemos facilmente que isto era uma ferramenta muito importante para nós.</p>

<p style="text-align: center;">Q3.</p> <p style="text-align: center;">A aposta numa fonte de informação de qualidade e fidedigna foi um fator que prevaleceu na escolha do serviço que a Informa D&B disponibiliza? Existiram outros fatores que teve em consideração nesta decisão?</p>	<p>G1 - Sim, quisemos essencialmente investir num serviço que nos disponibilizasse informação confiável.</p> <p>G2 - Claro que sim. O facto de se aceder a informação de qualidade e fidedigna é uma mais-valia em todos os aspetos, sem dúvida. Por exemplo, iremos brevemente fazer uma deslocação à Madeira para visitar alguns clientes dessa ilha, alguns deles já são nossos clientes, conhecidos no passado, mas que atualmente temos pouco envolvimento com eles, inclusivamente, também vamos fazer a primeira visita à Empresa de Eletricidade da Madeira (EEM), como fizemos recentemente nos Açores. Atendendo a que temos este serviço da Informa D&B, já vamos fazendo um levantamento de informação destes clientes que iremos abordar pela primeira vez e alguns com quem já trabalhamos para perceber qual é o atual potencial deles e o risco que apresentam. Ajuda-nos a recolher informação para perceber se são empresas que valerão realmente a pena visitar e perder muito tempo ou não. Atendendo também ao facto de que estamos a expandir o nosso negócio para a zona Centro e Sul de Portugal, com o n/ comercial Hélder Vieira, este serviço também nos permite recolher informação sobre muitas empresas (potenciais clientes) nesta área da eletricidade e telecomunicações, para vermos se justifica ou não uma visita para expor os produtos que importamos e comercializamos.</p>
<p style="text-align: center;">Q4.</p> <p style="text-align: center;">Qual o seu principal interesse no serviço da Informa D&B?</p>	<p>G1 - Conseguirmos analisar o risco de comercialização e venda dos produtos aos nossos clientes, ou seja, tentarmos perceber se os nossos clientes entram em dificuldades, até porque temos a possibilidade de pôr a carteira em vigilância e atempadamente recebermos alguns alertas que nos permitam, de alguma forma, reagir mais cedo e evitar situações que nos possam vir a penalizar.</p> <p>G2 - Acho que o nosso interesse se foca, essencialmente, no risco. No entanto, também há outra informação que também pode ser obtida, mas por outro tipo de serviço disponibilizado também pela Informa D&B, mas creio que já tem custos associados. Trata-se de relatórios que apresentam informação sobre as entidades que participaram em concursos públicos e foram selecionadas, ou seja, dão-nos indicação das adjudicações de obras que, para nós, também é importante sabermos as empresas da área da eletricidade e telecomunicações que ficam encarregues de uma determinada obra num determinado município. Porém, lá está, esta informação também se pode obter por outras fontes de informação para além da Informa D&B (outros sites disponíveis).</p>

<p style="text-align: center;">Q5.</p> <p style="text-align: center;">Antes de investir num fornecedor de informação, lembra-se de ter muitas situações negativas no passado, devido à falta de informação que lhe possibilitasse gerir o risco?</p>	<p>G1 - Sim, claro que sim. A primeira situação que tivemos, e nessa altura não pensamos sequer na possibilidade de fazer seguros de crédito, nem aderir a estas fontes de informação, foi com uma empresa chamada “A”, que foi um cliente que tínhamos a máxima confiança e na altura foram cerca de 60 mil euros que perdemos. Portanto foi, sem dúvida, um prejuízo bastante grande e tivemos muitas outras situações. Isto trata-se de uma questão, não sabemos quando, mas mais tarde ou mais cedo acontecerá sempre um sinistro, iremos sempre ter problemas neste aspeto, porque existe sempre um ou outro cliente que entra em dificuldades e acabamos por ser surpreendidos.</p>
<p style="text-align: center;">Q6.</p> <p style="text-align: center;">O risco nas decisões tomadas com base na informação disponibilizada é mais reduzido?</p>	<p>G1 - Sim, ajuda-nos a controlar esse risco e a prevenir muitas situações que nos possam penalizar.</p> <p>G2 - Sim, nós agora conseguimos gerir melhor o risco. Penso que este é um custo elevado anual, mas que justifica plenamente e que não deveremos suprimir. Eu, praticamente, todos os dias recorro à plataforma para obter informação.</p>
<p style="text-align: center;">Q7.</p> <p style="text-align: center;">Lembra-se de algum caso negativo mesmo com o conhecimento que obtém da plataforma Informa D&B?</p>	<p>G1 - Sim, ainda tivemos há pouco tempo o caso da empresa “C”. que, realmente, foi mais uma situação que estava controlada, mas foi um risco que nós aceitamos correr. É impossível prever algumas situações. Tivemos outras grandes empresas que nos surpreenderam, como a empresa “D” que não estávamos nada à espera. A informação que é disponibilizada, obviamente, que “vale o que vale”, não impede que as situações aconteçam.</p> <p>G2 - Já. Há situações que temos de muitas vezes cruzar a informação com outras fontes/vias. Temos o exemplo da empresa “D”. Nós, por vezes, temos a tendência de descurar a possibilidade de vir a ter problemas com empresas grandes, bem-conceituadas e de renome, mas depois vamos ouvindo que estão com alguns problemas e observamos que, de facto, na plataforma que vão surgindo alguns incidentes, mas depois achamos que como são grandes e bem-conceituadas empresas que vão ultrapassar essas situações. Sabíamos que essa empresa estava com dificuldades, começaram-se a atrasar consideravelmente nos pagamentos, mas mesmo assim fornecíamos material e quando as faturas se venceram, eles não tinham qualquer previsão de pagamento. Foi uma situação que nos surpreendeu, como também a empresa “E” que foi um processo que se foi arrastando e</p>

	<p>nos deu problemas. Há muitas situações que se devem a gestões ruins ou que estão em situações difíceis, de passivos já do passado, resultantes de má gestão ou são situações provocadas para obter “balões de oxigénio”, perdão de dívida de muitos fornecedores e conseguirem um prazo de pagamento mais alargado.</p>
<p>Q8. A atribuição do plafond de crédito dos clientes é efetuada consoante a informação da Informa D&B? Também recorre a outras fontes de informação para minimizar o risco?</p>	<p>G1 - Exatamente, fazemos previamente uma análise para ver o que podemos atribuir. Também recorremos a bancos, para obter informações bancárias. Nas fichas de cliente pedimos que indiquem o banco com que trabalham, mas os bancos não fornecem muita informação, porque, legalmente, também não o podem fazer, mas dizem-nos sempre qualquer coisa, o pouco que eles podem dizer.</p> <p>G2 - Também recorremos a outras fontes, como por exemplo, os bancos. Porém, nos dias de hoje, é mais difícil obtermos informação das instituições bancárias devido à proteção de dados, mas por vezes, há um ou outro com os quais temos uma melhor abertura, mas mesmo assim, recorremos mais à Informa D&B, porque, relativamente ao valor máximo de crédito recomendado às empresas (nossas clientes), quando vemos que a informação referente ao risco é muito reduzido, temos esse indicador em consideração e damos liberdade ao cliente de efetuar compras à vontade, mas vamos experienciando... Começamos com limites de plafond mais reduzidos e depois vamos indo e vamos vendo...</p>
<p>Q9. Pelo simples facto de obter informação privilegiada sobre os clientes, isso já se revela uma vantagem competitiva. Porém, acharia pertinente um investimento para o acesso a outro tipo de informações sobre a concorrência?</p>	<p>G1 - Depende, neste momento não conheço nenhum sistema que nos pudesse trazer uma mais-valia diferente.</p> <p>G2 - Nos dias de hoje também é muito importante obtermos informação sobre a concorrência. Normalmente, apenas fazemos isso uma vez por ano, que é quando a Informa D&B disponibiliza os relatórios de contas do ano anterior. Existe um intervalo muito grande, porque neste momento, aquilo que conseguimos obter na plataforma é a informação relativa ao ano 2020, ou seja, atualmente a concorrência já pode estar diferente em vários aspetos, até numa situação mais vulnerável ou com um volume de vendas muito elevado. Porém, tirando isso, a informação disponível está bastante atualizada, como por exemplo, as ações judiciais que surgem diariamente em alguns clientes, etc.</p>
<p>Q10. O principal interesse no serviço da Informa D&B centra-se no risco financeiro. Tem</p>	<p>G1 - Tenho conhecimento, mas a esse nível, pelo que vi, não me parece que para a Telade tenha grande interesse. Julgo que haverá mercados e outro tipo de empresas para as quais isso será extremamente interessante, mas para o nosso caso não me parece que esse serviço se aplique.</p>

<p>conhecimento da existência de um serviço direcionado ao <i>marketing</i> e vendas, que disponibiliza dados e informação para conhecer tudo sobre os vossos clientes, concorrentes e o mercado onde se inserem, para melhor criar e definir estratégias?</p>	<p>G2 - Sim, tenho conhecimento, porém acho que no nosso ramo não justifica. Nós ainda temos tanto mercado para abranger, que ainda só estamos a começar agora a abranger a zona centro e sul. Também vamos acabando por conhecer novas empresas através de clientes nossos e, por isso, não temos essa necessidade de investir mais em termos de <i>marketing</i>.</p>
<p>Q11. Considera que o processo de Gestão de Informação (produção, tratamento, registo, armazenamento, comunicação e uso da informação) ocorre corretamente nesta empresa e o auxilia no processo de tomada de decisão?</p>	<p>G1 - Pois, arestas por limar haverá sempre, mas de qualquer das formas, julgo que com este último investimento que fizemos de termos na própria ficha do cliente, no PHC, a informação integrada e centralizada, veio melhorar muitos processos e possibilita um fácil acesso para todos os colaboradores.</p> <p>G2 - Não, todos achamos que existem muitas lacunas nesse sentido e tu, enquanto colaboradora na Telade, também deves de partilhar a mesma opinião. Nós estamos num processo de expansão, de adotarmos novas estratégias e nos organizarmos melhor nesse sentido, porque de facto a gestão da informação é vital e fundamental numa empresa como esta. Todo o processo de GI, desde a sua produção ou recolha até à sua partilha ou uso deve ser feita corretamente e não se deve “perder” no meio do processo. Daí, por exemplo, a implementação do novo sistema de informação, o Wave, mais direcionado para os nossos comerciais externos, sempre que visitem os seus clientes façam o registo de toda a informação importante nas visitas. Essa plataforma ajuda-nos a planear melhor as visitas e isso é algo com o qual nos debatemos e preocupamos muito e verificamos algumas lacunas também, porque as visitas devem ser muito bem planeadas, para evitar perdas de tempo, ou seja, aquelas visitas de rotina que fazíamos no passado sem qualquer planeamento e controlo. Nesse sistema encontra-se o planeamento das visitas, o resumo das visitas realizadas, etc. e essa informação fica acessível para todos.</p>
<p>Q12. Quais os problemas associados à Gestão de Informação que identifica e impossibilita uma maior abordagem de Inteligência Competitiva?</p>	<p>G1 - Os problemas vão sempre aparecendo, tem-se de lidar e ultrapassar um de cada vez. Os últimos problemas que temos enfrentado estão relacionados com as situações conjunturais, nomeadamente, quando estávamos a superar e melhorar de uma pandemia, vem uma guerra na Europa, coisa que era impensável e que veio afetar tudo, uma grande instabilidade no custo dos transportes, das matérias-primas e, neste momento, saber se irá existir produtos para vender no futuro a médio e longo prazo.</p>

	<p>G2 - Os nossos problemas atualmente estão mais relacionados e focados com a escassez e aumento de preços de custo de matérias-primas, bem com os custos de transporte. Obriga-nos a importar em elevadas quantidades para compensar, o que exige um maior espaço de armazenamento para prevenir falhas de stock. Não é um problema associado à GI, mas está, inevitavelmente, associado à competitividade, porque temos de garantir disponibilidade de produtos e os melhores preços para nos destacarmos no mercado (da concorrência) e não está a ser fácil.</p>
<p>Q13. Conhece o conceito “Inteligência Competitiva”?</p>	<p>G1 - Sim, conheço o conceito e já foi feita uma Análise SWOT à Telade e percebemos que isso era uma técnica para melhorarmos a nossa competitividade, conseguimos ter acesso a algumas informações e implementamos algumas melhorias. Sem dúvida que é um fator muito importante e ajuda sempre nas empresas atuais.</p> <p>G2 - Muito sinceramente não conhecia o termo, mas, de facto, é essencial estarmos atentos a essa questão, nos dias que correm. É um aspeto que a Telade, uma vez que está em processo de evolução constante, deveria estar preocupada nesse sentido, mas tendemos a descurar. Reparo que o processo de IC é mesmo para isso, definirmos quais são as nossas ameaças e ultrapassá-las e descobrir as nossas oportunidades no mercado. Sem dúvida que temos de começar a dar passos nesse sentido porque é futuro e o mercado está em constante mutação e temos de estar mais atentos a isso.</p>
<p>Q14. De que maneira a Telade analisa os seus pontos fortes e fracos que afetam a sua atuação face à concorrência. Existe planeamento estratégico ou gestão da informação com este objetivo?</p>	<p>G1 - Vamos analisando diariamente, o mercado muda muito rápido e não adianta efetuar um planeamento prévio.</p> <p>G2 - Vamos analisando diariamente, o mercado muda muito rápido e não adianta efetuar um planeamento prévio. Atualmente, existe um planeamento estratégico no sentido de reforçar a nossa presença no mercado do centro e sul do país, bem como nos arquipélagos. No entanto, existem outros aspetos importantes. Neste momento, temos muitas marcas associadas a nós, a trabalhar em forma de exclusividade e temos de nos dedicar muito a elas, porque exigem resultados e objetivos anuais. E, portanto, há ações, como vai haver, brevemente, da nossa representada exclusiva Sahlins, da Suécia, de equipamentos de tração de cabos elétricos, que anunciaram a vinda a Portugal para visitar vários clientes e os nossos comerciais têm de fazer um levantamento das necessidades desses equipamentos nas nossas melhores empresas/clientes, para planearmos uma visita em conjunto com este fabricante. Também se planeia visitar fábricas da Intercable, Uniks, Protekt, para reforçarmos</p>

	os laços com esses nossos fornecedores. Mas não, não fazemos nenhuma análise profunda e em concreto dos pontos fortes e fracos.
<p style="text-align: center;">Q15. Que competências considera que um gestor de topo que usa a Inteligência Competitiva deve ter?</p>	<p>G1 - Tento ter uma maior percepção do comportamento do mercado, ou seja, uma capacidade de analisar o mercado e reagir prontamente, uma maior flexibilidade, espírito crítico, mente aberta, apostar na aprendizagem contínua, etc.</p> <p>G2 - Eu acho que, enquanto um dos responsáveis pela empresa, tento sempre ter um espírito crítico, estar aberto às ideias das pessoas que cá trabalham e só nesse sentido conseguimos evoluir, porque realmente o maior valor que as empresas possuem são as pessoas, é o valor humano. Também me tenho focado e preocupado mais com a questão da aprendizagem contínua, em termos de dar mais valências e formação aos colaboradores da Telade. Nós, com as marcas e produtos que comercializamos, vamos fazendo um refreshing, de vez em quando, dos equipamentos. A formação técnica (e não só) é muito importante. Também com a questão do controlo da qualidade e da segurança, higiene e saúde no trabalho, temos tentado reforçar as nossas medidas.</p>
<p style="text-align: center;">Q16. Conhece técnicas/ferramentas de análise do ambiente competitivo? Se sim, quais? Considera que deveriam ser implementadas com maior rigor na Telade?</p>	<p>G1 - Conheço a Análise SWOT e iremos sempre tentar implementar essas técnicas com mais rigor na Telade. Embora o mercado esteja sempre em mudança e a Telade está, neste momento, numa fase de crescimento e isso complica um pouco as coisas, estamos a entrar em novos mercados que não conhecemos ainda muito bem e essas análises são muito importantes, sem dúvida.</p> <p>G2 - Nós já tivemos algumas formações esporádicas de IC da Finaccount, que nos transmitia conhecimento dessa área, mas não colocamos em prática com frequência essas técnicas. Nesse aspeto, uma das coisas que nos socorremos é à nossa longa experiência e grande percepção que temos do mercado, mas, atualmente, as empresas não podem viver só das percepções, tudo isto são análises que têm que ser feitas com maior regularidade.</p>
<p style="text-align: center;">Q17. Tem o hábito de identificar os principais concorrentes da Telade e adotar/implementar estratégias para se destacar deles? Se sim, exemplifique.</p>	<p>G1 - Sim, estão identificados. Atualmente estamos a apostar mais nas redes sociais, num site novo e atualizado e ao nível de preços conseguimos também ser competitivos. É preciso comprar bem para vender bem também.</p> <p>G2 - Estamos muito atentos a isso, à nossa concorrência. Para dar um exemplo, há um produto em que estamos a concentrar os nossos esforços para conseguir, não é um produto que represente uma grande percentagem das nossas vendas, é uma fita de aço em inox muito utilizada pelos empreiteiros da EDP, mas o nosso fabricante francês, a SAS Michaud, tem um preço elevado e uma</p>

fraca qualidade e teremos de encontrar uma solução que, felizmente, estamos a conseguir. É importante no sentido de, não só pelo facto de deixarmos de ter um produto competitivo que isso sempre tentaremos ser competitivos e procurar em vários mercados, mas isso depois pode-nos penalizar em vários sentidos. O cliente ao não encontrar esse produto cá pode ter de ir à concorrência comprá-lo e atrás dele o cliente vai tentar aliciar o nosso concorrente para comprar mais produtos e a preços mais competitivos. O preço é um fator importante para nos destacarmos e não só, há produtos em que fazemos a diferença por não existir tanta concorrência em Portugal, uma vez que os importamos, e pela qualidade. No entanto, hoje em dia, estamos num novo paradigma, há 2 ou 3 anos antes da pandemia havia material em abundância e não tínhamos problemas com a descontinuidade de stock e em situações de ambicionarmos ganhar os negócios para nos posicionarmos bem no mercado, sujeitávamo-nos a reduzir as nossas margens. Hoje, já temos que “jogar” com muitos mais fatores, porque não vamos sacrificar o nosso stock que poderá ser limitado e a próxima entrada poderá ser muito mais cara. Não vamos vender metade do stock por uma margem pequena, para depois deixarmos de vender a clientes do dia-a-dia, quantidades menores a preços mais elevados, portanto isso hoje mudou muito.

Apêndice V – Resultado da Entrevista ministrada a uma profissional da Informa D&B

Q1. Quais as vantagens competitivas para uma PME, como a Telade, que investe numa fonte de informação externa que fornece conhecimento credível e de qualidade?

As principais vantagens competitivas, na minha opinião, passam por permitir que a empresa que utiliza a nossa informação consiga, essencialmente, aceder a informação atualizada sobre o mercado, que por si só já é uma vantagem competitiva. Depois acresce o facto de as empresas terem o acesso a informação fidedigna e em tempo real, bem como a informação sobre todo o mercado, não só nacional, como também internacional e isso deriva de todo o acesso que nós permitimos, quer à nossa base de dados nacional como também através do nosso parceiro, à base de dados internacional. Além disso, o acesso à informação conduz a um conhecimento mais aprofundado da “saúde financeira” dos seus clientes, parceiros, concorrentes (que é muito importante), o que também facilita a tomada de decisão e melhora os processos de gestão e, por este meio, fazer potenciar o aumento de produtividade das empresas, bem como a redução de custos, porque uma empresa estando informada pode, por exemplo, deparar-se com uma deterioração financeira ou a existência de muitos incidentes judiciais em curso de um potencial cliente que ainda não conheceu/negociou e, tendo em conta a informação que consulta na nossa plataforma, se calhar não vai avançar no negócio, o que conduz a uma redução dos custos *à posteriori*.

Q2. Existe uma elevada adesão das empresas atuais a este tipo de serviço? Qual o principal serviço com mais adesão (gestão financeira, comercial ou marketing)?

Sim, existe uma elevada adesão, sobretudo em contextos adversos como é o caso da Pandemia e da atual crise europeia que conduz a uma maior incerteza e desconhecimento acerca da situação das empresas no mercado e, conseqüentemente, uma maior procura dos nossos serviços. Atualmente, nós temos uma base de dados de clientes já bastante elevada e, relativamente à procura e à tipologia dos serviços, diria que não há aqui uma área privilegiada, ou seja, nós temos empresas que trabalham com várias soluções nossas, quer na ótica de controlo do Risco, mas também numa ótica de prospeção de mercado, de potencial negócio, procura de parceiros alternativos (clientes/fornecedores), etc. Diria que, de um modo geral, todos os nossos serviços têm bastante adesão. Até porque maior parte dos nossos clientes que aderem a soluções de risco também aderem a soluções de marketing e nós conseguimos, de uma forma transversal, apoiar as empresas, sendo que neste contexto

atual, nós também temos sentido muita procura nos serviços de *compliance* que são soluções um bocadinho mais específicas, mas que visam responder a essa necessidade que tem sido crescente, que está relacionada com questões de branqueamento de capitais, fraude, etc.

Q3. Qual o principal objetivo da maioria dos clientes que pretendem aderir ao serviço?

Obter conhecimento e informação atualizada de entidades que lhes permita tomar decisões com mitigação de risco e definir as suas estratégias de crescimento.

Q4. É visível a necessidade crescente das PME na obtenção de informação que corresponda às suas necessidades e exigências informacionais?

Sim, cada vez mais, e sobretudo em períodos de incerteza, nós sentimos aqui um forte aumento da procura, porque a informação é crucial para os negócios e para os processos de gestão das empresas. Possibilita e é facilitadora de um crescimento sustentado.

Q4.1. E acredita que a informação é realmente valorizada pelas empresas atuais?

(Pergunta adicionada no momento da entrevista)

Sim, eu acho que é cada vez mais valorizada, porque o facto de se ter acesso a informação em tempo real e fidedigna acaba por ser um fator diferenciador e competitivo e é notável que muitas empresas recorrem a isso.

Q5. Considera que, cada vez mais, é importante gerir o risco e minimizar a fraude no mercado atual? Nos mercados de informação pode existir informação que não seja realmente fidedigna?

Sim, a gestão do risco é importante, até porque, cada vez mais, existe uma preocupação crescente com o risco reputacional das empresas e a forma como este pode afetar positiva ou negativamente a sua imagem perante o mercado.

E sim, pode efetivamente existir informação que não seja fidedigna, é um risco que corremos, mas que tentamos mitigar ao recorrer a informação diretamente nas fontes públicas oficiais, como Ministério das Finanças, Instituto dos Registos e do Notariado, Portal do Citius. Pode ainda existir a possibilidade de contactarmos as empresas para saber alguma informação mais particular. Por exemplo, se houver empresas, e nós sabemos que existem, que não declaram corretamente os seus dados fiscais, nós aí não temos forma de deslindar.

Q6. A atualização da informação nas vossas plataformas é efetuada com que frequência?

A nossa informação é atualizada diariamente. Nós temos equipas que recolhem diariamente informação das nossas fontes públicas e oficiais. Portanto, qualquer alteração que se verifique nas fontes é imediatamente publicada e atualizada em tempo real nas nossas bases de dados e no máximo em 24/48 horas, a informação encontra-se disponível nas plataformas dos nossos clientes.

Q6.1. Um dos gestores da Telade destacou o facto de ter acesso aos balanços anuais dos concorrentes com um grande desfasamento em termos temporais, ou seja, neste momento tem acesso a informação de 2020. Como justifica este atraso?

(Pergunta adicionada no momento da entrevista)

Em Portugal, somos um dos poucos países em que as empresas são obrigadas a fazer o depósito legal das suas contas nas finanças, através da IES, e esta é uma obrigatoriedade legal que ocorre todos os anos. Acontece que, na maior parte dos casos, ocorre um desfasamento de um ano relativamente aos elementos financeiros, mas é aquilo que está publicado na IES e nós somos sempre obrigados a recorrer a informação que é publicada em fonte oficial. Depois existem outras situações, nomeadamente, empresas com anos fiscais diferentes que terminam em março ou em setembro e não entregam as contas nos períodos normais, ou seja, as empresas com essas especificidades entregam em períodos diferentes em comparação à maioria das PME, que por norma têm a obrigatoriedade de apresentar contas no mês de julho. Agora na altura da pandemia o prazo de entrega das contas foi prorrogado até setembro. Existem empresas que, efetivamente, têm o ano fiscal diferente e entregam com uma periodicidade diferente, mas de qualquer das formas, sempre que haja um depósito ou alteração de informação na fonte, neste caso, no Ministério das Finanças, nós iremos buscar essa informação em tempo real.

Q7. O modelo genérico de gestão de informação (procedimentos cuja finalidade é agregar valor à informação, para que esta seja útil em processos de tomada de decisão) rege-se por três principais etapas: aquisição, tratamento e distribuição/uso. Quando surge uma necessidade informacional acerca de, por exemplo, uma determinada empresa que ingressou no atual mercado, estes são os procedimentos que aplicam?

Sim, realizamos esses procedimentos. Nós recolhemos informação à fonte, trabalhamos essa informação, transformámo-la em conhecimento e disponibilizamos a informação para o nosso cliente. A tipologia de informação é que vai depender da empresa em si. Se for uma empresa recente, constituída há menos de 1 ano, obviamente que o nível e o detalhe de

informação que nós temos em base de dados não é o mesmo de uma empresa que já esteja no mercado há 20 ou 30 anos, da qual nós já temos o histórico.

Q8. Qual a vantagem da *Dun & Bradstreet* enquanto vossa aliada? Quais os benefícios para o cliente dessa parceria?

A *Dun & Bradstreet* é um parceiro estratégico e exclusivo da Informa D&B para acesso a informação internacional, além de ser também um importante parceiro comercial. Já está no mercado há muitos anos e tem a cobertura mundial das bases de dados de informação empresarial e faz-nos toda a diferença, porque não só conseguimos facultar informação de empresas nacionais como também empresas de África do Sul, da China, da Índia, portanto, de todo o globo. Os nossos clientes podem analisar e interpretar, com os mesmos critérios, os dados sobre qualquer empresa, independentemente do país onde está sediada. Acontece isto porque a integração da nossa informação na plataforma global de informação da *Dun & Bradstreet* se faz de acordo com uma metodologia comum de recolha, tratamento, análise e atualização da informação. Pela mesma razão, também a análise e classificação das empresas a nível global se faz do mesmo modo, tanto na Informa D&B como na *Dun & Bradstreet*.

Por outras palavras, o facto de sermos parceiros, os nossos modelos de risco, a nossa informação é “Standard”, ou seja, a nossa informação é trabalhada da mesma forma em todas as geografias, o que faz com que um cliente que, eventualmente, precise de consultar um relatório de uma entidade em Portugal, consiga compreender de igual forma um relatório de uma entidade dos Estados Unidos, porque os modelos são “Standard”.

Q9. Conhece o conceito “Inteligência Competitiva”?

Sim, conheço.

Q10. Considera o uso da Inteligência Competitiva um diferencial para as organizações atuais? Quais as práticas que aconselha serem implementadas no âmbito da Telade?

Sim, sem dúvida. A IC passa, essencialmente, pela utilização de dois instrumentos que são essenciais e valiosos: o conhecimento e a informação, quer no âmbito interno das organizações, quer nas suas relações com o meio externo. São instrumentos que depois permitem às empresas tomarem decisões e definir as suas estratégias com um conhecimento *a priori* das entidades com as quais se querem, eventualmente, relacionar. No âmbito da Telade, uma PME aqui em representação de uma grande percentagem no nosso país, as práticas mais importantes, na minha opinião, passam por aceder a informação credível,

porque a Informa D&B já é uma empresa centenária de renome, reconhecida no mercado e, nesse sentido, as PME conseguirão de uma forma mais célere desenvolver as suas capacidades e definir as suas estratégias para atingirem os seus objetivos. Os pilares da IC (a informação e o conhecimento) permitem também, não apenas conhecer o seu potencial interno, mas também poder acompanhar o mercado, identificando novas oportunidades e definir as suas estratégias de acordo com a conjuntura e com o seu potencial, apoiando a sua tomada de decisão.

Q11. Na sua opinião, quais os principais fatores que uma PME, como a Telade, deve ter em consideração para a adoção da Inteligência Competitiva?

- Recorrer a fontes de informação fidedignas para apoiar as suas decisões com base no conhecimento e no histórico que nós disponibilizamos.
- Ter um conhecimento do seu meio interno, ou seja, as suas forças e fraquezas bem identificadas. Importa perceber onde é que a Telade tem maiores forças ao nível da sua oferta e ultrapassar as suas fraquezas.
- Conhecer o mercado e a sua concorrência para definir as suas estratégias, isto é, ver o que fazem de diferente face aos concorrentes.

Estes são os fatores principais que uma PME deve ter em conta para no fundo conseguir o que todas as empresas querem atualmente que é: Crescer!