



Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação

ISSN: 1518-2924

Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação -
Universidade Federal de Santa Catarina

JORGE, Carlos Francisco Bitencourt; ROSSETTO, Ana Cláudia;
ORTEGA, Ana Clara da Silva; OLIVEIRA, Bruno Bastos de; CARDOSO,
Francisca Miquelle Siqueira; SANTOS, Bianca Stephanie O. da Costa dos

INTELIGÊNCIA FINANCEIRA ORGANIZACIONAL: ESTRATÉGIA
COMPETITIVA NO CONTEXTO GERENCIAL DA ACIM

Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia
e ciência da informação, vol. 26, e77513, 2021

Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação - Universidade Federal de Santa Catarina

DOI: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2021.e77513>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14768130023>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

UNEM redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto



Encontros Bibli

INTELIGÊNCIA FINANCEIRA ORGANIZACIONAL: ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO CONTEXTO GERENCIAL DA ACIM

Organizational financial intelligence: competitive strategy in the management context of CIAM

Carlos Francisco Bitencourt JORGE

Pós-Doutor
Universidade de Marília, Administração (Grupo de Pesquisa
Organizações Competitivas e Inovadoras), Marília, Brasil
bitencourt@gmail.com

<http://orcid.org/0000-0002-5338-1498> 

Ana Clara da Silva ORTEGA

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Direito da
Universidade de Marília.
Universidade de Marília, Marília, Brasil
anaclaraortega904@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-8791-8134> 

Francisca Miquelle Siqueira CARDOSO

Mestranda em Ciência da Informação na Universidade Estadual
Paulista (Unesp)
miquellescardoso@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2682-1961> 

Ana Cláudia ROSSETTO

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Direito da
Universidade de Marília.
Universidade de Marília, Marília, Brasil
anarossetto@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-9402-4454> 

Bruno Bastos de OLIVEIRA

Doutor
Universidade de Marília, Direito (Grupo de Pesquisa
Organizações Competitivas e Inovadoras), Marília, Brasil
bbastos.adv@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-4563-6366> 

Bianca Stephanie O. da Costa dos SANTOS

Bacharel em Ciências Contábeis FACAP
bia_stephanie@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-4329-5385> 

A lista completa com informações dos autores está no final do artigo 

RESUMO

Objetivo: As informações financeiras atuam como importante recurso de análise e decisão no contexto das organizações. Porém, as organizações devem considerar realizar o tratamento dessas informações de maneira estruturada de modo que estas possam ser utilizadas no nível gerencial da organização.

Método: Esta pesquisa foi realizada com os gestores da Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM), entidade de classe da cidade de Marília, no estado de São Paulo. Para a realização da pesquisa, foi utilizado o método de estudo de caso, identificando assim importantes percepções dos sujeitos, bem como aspectos positivos e negativos relacionados a informações enquanto recursos no contexto da ACIM.

Resultado: Como resultado, construíram-se parâmetros estruturados para a realização do processo de inteligência financeira organizacional considerando toda a estrutura identificada na ACIM.

Conclusões: A pesquisa recomenda que outros aspectos relacionados com a informação, como a gestão do conhecimento e a construção de redes de conhecimento sejam construídos na ACIM, e com isso, a entidade pode fazer um melhor uso desse recurso de maneira estruturada.

PALAVRAS-CHAVE: Informação. Inteligência financeira. Nível gerencial. Estudo de caso. ACIM.

ABSTRACT

Objective: The financial information acts as an important analysis and decision resource in the context of organizations. However, the organizations should consider handling this information in a structured manner so that it can be used at the management level of the organization.

Methods: This research was carried out with the managers of the Commercial and Industrial Association of Marília (CIAM), a class entity in the city of Marília, in the state of São Paulo. To conduct the research, the case study method was used, thus identifying important perceptions of the subjects, as well as positive and negative aspects related to information as resources in the context of CIAM.

Results: As a result, structured parameters were built to carry out the organizational financial intelligence process considering the entire structure identified in CIAM.

Conclusions: The research recommends that other aspects related to information, such as knowledge management and the construction of knowledge networks, be built at CIAM, and with that, the entity can make better use of this resource in a structured way.

KEYWORDS: Information. Financial intelligence. Managerial level. Case study. CIAM.

1 INTRODUÇÃO

Ao realizarem suas atividades e processos, as organizações interagem o tempo todo com informações de múltiplas fontes. Essas informações estão agregadas em todos os seus processos, de modo direto ou indireto. Em um contexto organizacional, onde as questões financeiras são vistas nas organizações como factuais para a realização de atividades, tais informações passam a ser importantes subsídios para a tomada de decisões.

Compreende-se por inteligência financeira, a capacidade do trabalho e uso estratégico das informações sobre recursos financeiros, auxiliando assim a empregá-los de forma mais eficiente possível. Com isso, evidencia-se a importância do processo de inteligência no contexto das informações financeiras, uma vez que estas são recursos importantes para tomadas de decisões, em especial no contexto gerencial das organizações. Acredita-se que a informação financeira pode atuar no estabelecimento de diferenciais competitivos no contexto das organizações.

Observa-se que as informações são capazes de proporcionar suporte para o processo decisório, modificar o comportamento dos sujeitos, atuar como importante componente canalizador e com isso, multiplicar a sinergia dos esforços e/ou anular resultados obtido pelo conjunto (MORAES; FADEL, 2007; JORGE, 2017). Com isso, a identificação e atribuição de importância para informação enquanto recurso é essencial, para que seja possível realizar um melhor aproveitamento pela organização (CHOO, 2003; JORGE; VALENTIM, 2016).

Nesse sentido, considerando todo contexto financeiro da organização, ou seja, todas as atividades em que se utilizam recursos financeiros, em especial os momentos de tomadas de decisões, a informação acaba assumindo todos os apontamentos mencionados. Compreende-se que as organizações devem considerar o uso de suas informações financeiras para obterem um melhor aproveitamento nas de tomadas de decisões e, como consequência, construir um processo de inteligência financeira para proporcionar esse suporte para estas.

Dessa maneira, o presente artigo tem como objetivo identificar a percepção de gestores quanto à importância do planejamento, coleta, análise e disseminação de informações financeiras via processo de inteligência financeira, em especial para uso nas tomadas de decisões gerenciais. Ainda, parte-se da premissa de que todas as

organizações realizam o processo de inteligência financeira, mesmo que de maneira não estruturada.

Para tanto, o trabalho considerou o contexto das entidades de classe, uma vez que atuam com um grande universo de informações para a realização de suas atividades. A pesquisa foi realizada na Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM), importante entidade de classe de sua região, sendo considerada por outras entidades como liderança empresarial no universo que atua, ou seja, em uma região composta por vinte (20) outras importantes cidades (FACESP, 2020). Foi aplicado o método 'Estudo de Caso', e com isso, realizou-se a triangulação de dados.

A pesquisa utilizou como instrumentos para coleta de dados e informações a observação direta, questionário fechado e entrevistas semiestruturadas. O objetivo da coleta de dados e informações foi compreender a percepção dos gestores em relação à informação enquanto recurso, em especial da informação financeira no contexto das tomadas de decisão. Por meio da análise das informações coletadas dos gestores da ACIM foi possível compreender a dinâmica do uso da informação financeira, bem como a realização do processo de inteligência financeira, mesmo que de maneira não estruturada.

Foi compreendido o comportamento dos gestores da ACIM frente às informações financeiras, bem como o impacto destas informações em suas decisões. Dessa maneira, foram construídos parâmetros iniciais baseados nas atividades básicas de inteligência de Jorge (2017) para um melhor aproveitamento das informações financeiras pela entidade.

2 A INFORMAÇÃO COMO RECURSO ORGANIZACIONAL EM MÚLTIPLAS PERSPECTIVAS

A informação atua como componente intermediador e responsável por realizar transformações de 'dado' para 'conhecimento' e/ou 'inteligência'. Choo (2003) menciona que a informação está em todas as atividades organizacionais, atuando como importante recurso para interligar os processos nas organizações. Nesse sentido, a informação é um recurso que, no contexto das organizações, muitas vezes passa despercebida e acaba sendo confundida. Com isso, torna-se importante compreender as limitações e a importância da informação, em especial como recurso responsável por gerar conhecimento e inteligência.

Os dados podem ser compreendidos no contexto da gestão como, simples observações sobre o estado do mundo, ou seja, são elementos de eventos ou ocorrências

registradas em algum suporte, na maioria das vezes com o auxílio de tecnologias. Enquanto isso, no que tange a informação, pode ser definida como dotada de relevância e propósito, ou seja, são os dados compreendidos (com atribuição de significado) e contextualizados (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; PÉREZ-MONTORO-GUTIÉRREZ, 2000; VALENTIM, 2002, JORGE, 2017).

Seguindo nesse raciocínio, o conhecimento pode ser definido como algo que reside na mente humana, construído na relação do indivíduo com o mundo, ou seja, toda sua vivência, experiência e demais aspectos gerados ao longo da vida. A inteligência atua na relação entre as informações e conhecimentos, sendo estas utilizadas para tomadas de decisões (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; PÉREZ-MONTORO-GUTIÉRREZ, 2000; VALENTIM, 2002, JORGE, 2017). No quadro 1 estão sistematizados os conceitos de dados, informação, conhecimento e inteligência, tratados até aqui.

Quadro 1 – Dados, informação, conhecimento e inteligência

	Dados	Informação	Conhecimento	Inteligência
Definição	Simple observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informações valiosas da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto	Informações com relevâncias alinhadas em conjunto com as informações da mente humana (conhecimento)
Manipulação e uso	▪ Facilmente estruturado; ▪ Facilmente obtido por máquinas; ▪ Frequentemente quantificado; ▪ Facilmente transferível.	▪ Requer unidade de análise; ▪ Exige consenso em relação ao significado; ▪ Exige necessariamente a mediação humana.	▪ De difícil estruturação; ▪ Difícil capturar em máquinas; ▪ Frequentemente tácito; ▪ De difícil transferência.	▪ Estruturação requer análise e reflexão sobre o contexto; ▪ Exige consenso do usuário em relação ao seu valor; ▪ Mescla entre informações e conhecimento; ▪ Transferência necessita da mediação humana para proporcionar contexto.

Fonte: Baseada em Davenport; Prusak, (1998); Jorge (2017).

Dessa maneira, parte-se do pressuposto que a informação é um componente fundamental e responsável por realizar inter-relações para que sejam construídos conhecimento e inteligência. Assim sendo, ao considerar a informação no contexto organizacional, deve-se respeitar suas divisões relacionadas a segmentos/departamentos e, até mesmo, no mercado em que a organização está inserida.

Valentim (2006, p.12-14) destaca que as organizações possuem distintos ambientes informacionais e evidenciando os tipos de informações que podem ser encontrados em tais ambientes, apresenta as seguintes considerações:

- Informação estratégica, que apoia o processo de tomada de decisão e possibilita à alta administração da organização definir e planejar as estratégias de ação de médio e longo prazo;
- Informação voltada ao negócio, que possibilita ao nível tático da organização definir ações de curto prazo, bem como observar oportunidades e ameaças para o negócio corporativo;
- Informação financeira, que apoia as atividades desenvolvidas pelos profissionais da área financeira para que processem estudos de custos, lucros, riscos e controles;
- Informação comercial, que subsidia as pessoas da área comercial nos processos relacionados à exportação e/ou importação de materiais, produtos e serviços; que subsidia também as pessoas da área jurídica no que diz respeito à legislação do país no qual se estabelece determinada transação comercial;
- Informação estatística, que subsidia várias áreas da organização, por meio de séries históricas, estudos comparativos, apresentando percentuais e/ou números relacionados ao negócio da organização;
- Informação sobre gestão, que atende as necessidades dos gerentes e executivos da organização no planejamento e gerenciamento de projetos, na gestão de pessoas etc.;
- Informação tecnológica, que tanto subsidia as pessoas da área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) na criação e no desenvolvimento de produtos, materiais e processos, por meio do monitoramento da concorrência referente às inovações de produtos, materiais e processos, como apoia a implantação dos sistemas de qualidade no ambiente organizacional;
- Informação geral que subsidia todas as áreas da organização, possibilitando aos profissionais que nela atuam atualização constante;
- Informação 'cinzenta' de qualquer natureza, para qualquer área e com qualquer finalidade de uso; esse tipo de informação não é detectado em buscas formais, podendo-se citar, como exemplo, colégio invisível, documentos confidenciais em difícil acesso, redes de relacionamento etc.

Ao observar a classificação das informações do contexto organizacional propostas por Valentim (2006), é possível pressupor que a informação está totalmente relacionada ao seu contexto. Destaca-se que essas informações são utilizadas de maneira consciente ou inconsciente em inúmeras atividades.

Valentim e Gelinski (2006, p. 116) salientam que, dentre as muitas atividades que utilizam a informação (muitas vezes sem a percepção de uso), está o processo de construção de conhecimento, bem como as diferentes necessidades informacionais, afinal é “[...] uma atividade inerente ao ser humano. Todos os indivíduos, no âmbito organizacional, têm diferentes necessidades informacionais para desenvolverem suas atividades cotidianas, assim como para a tomada de decisão”.

Choo (2003) menciona no quadro 2 que as informações no contexto das organizações possuem três modos de uso: (1) a criação de significado; (2) a construção de conhecimento; e (3) as tomadas de decisões. Nesse sentido, observa-se que a informação pode atuar desde a interpretação das informações, no processo de construção de significado, perpassando como insumo para construção de novos conhecimentos, até ser utilizada como recurso para tomadas de decisões.

Quadro 2: Modos de uso da informação

Modo	Ideia Central	Resultados	Principais Conceitos
Criação de significado	Organização interpretativa: Mudança ambiental → Dar sentido aos dados ambíguos por meio de interpretações. A informação é interpretada	Ambientes interpretados e interpretações partilhadas para criar significado	Interpretação, seleção, retenção
Construção de conhecimento	Organização aprendiz: Conhecimento existente → Criar novos conhecimentos por meio da conversão e da partilha dos conhecimentos. A informação é convertida	Novos conhecimentos explícitos e tácitos para a inovação	Conhecimento tácito e conhecimento explícito. Conversão do conhecimento.
Tomada de decisões	Organização racional: Problema → Buscar e selecionar alternativas de acordo com os objetivos e preferências. A informação é analisada	Decisões levam a um comportamento racional e orientado para os objetivos	Racionalidade limitada. Premissas decisórias. Regras e rotinas

Fonte: Choo (2003, p. 46).

Ao considerar as informações para o processo de tomadas de decisões, observa-se que as decisões retroalimentam a construção de novos conhecimentos e a criação de novos significados. Esse apontamento reforça a importância da análise mais aprofundada da informação no contexto das tomadas de decisões, em especial no contexto financeiro das organizações.

2.1 Informações Financeiras e suas formas no contexto das Organizações

A informação financeira atua como recurso de assistência financeira. Ressalta-se que para as organizações de médio e pequeno porte a informação financeira atua como principal indicador do negócio (SOUZA; BORGES, 1999).

Souza e Borges (1999) mencionam que as atividades financeiras são de responsabilidade da contabilidade gerencial. As autoras ainda mencionam que na contabilidade gerencial, entretanto, as atividades financeiras extrapolam as atividades

gerenciais e permeiam todas as demais atividades organizacionais. Nesse sentido, Souza e Borges (1999), Silva e Alves (2001), Alves e Lungo (2013) e, Alves et al. (2017) identificam como atividades financeiras fundamentais:

- Previsão de receitas;
- Provisão de despesas;
- Auditorias;
- Construção de indicadores financeiros;
- Análise e monitoramento dos custos de operações da organização;
- Análise e monitoramento dos custos dos produtos/serviços;
- Construção de cenários financeiros baseados no contexto econômico; etc.

Para tanto, utiliza-se de instrumentos financeiros e econômicos, além de análises para construção e monitoramento dos aspectos financeiros das organizações. Os dados históricos, tendências de mercado e padrões de gastos desenvolvidos são utilizados como insumos base para essas construções e monitoramentos (SOUZA; BORGES, 1999; SILVA; ALVES, 2001; ALVES; LUNGO, 2013; ALVES et al., 2017).

É importante ressaltar que muitas atividades, construções e monitoramentos financeiros estão relacionados ao tipo e tamanho das organizações. As demandas de atividades, construções e monitoramentos financeiros estão relacionadas com o tipo de organização, uma vez que, de acordo com o tipo de organizações essas demandas podem ser exigidas ou suprimidas. Enquanto isso o tamanho da organização reflete também os recursos disponíveis, e com isso, a possibilidade ou não da realização das atividades, construções e monitoramentos financeiros.

Independentemente do tipo ou porte da organização, evidencia-se que as informações financeiras atuam como verdadeiras bússolas, afinal, por meio delas a organização consegue se nortear para suas ações em diferentes perspectivas. Essas perspectivas organizacionais vão desde a construção de novas estratégias ou métodos em operações dos departamentos das organizações, ou até mesmo na decisão de lançamento ou obsolescência programada de um produto no mercado.

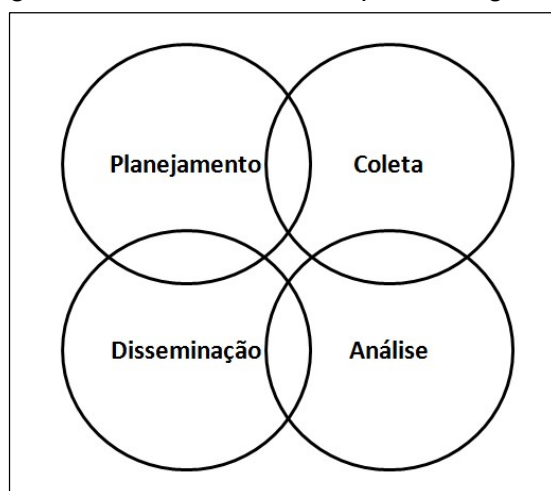
Nesse sentido, cabe às organizações se dotarem de ferramentas que auxiliem o planejamento de estratégias financeiras visando a identificação de fontes informacionais, bem como a coleta sistematizada, análise e distribuição da informação, em formato de produto e/ou serviço para a organização. Com isso, destaca-se o processo de inteligência em seus múltiplos contextos e usos, como ferramenta capaz de suprir tais demandas.

3 AS MULTIPLAS INTELIGÊNCIAS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

Ao considerar a inteligência enquanto processo organizacional, deve-se compreender que a mesma atua de maneira dupla, ou seja, como processo e resultado. Sendo assim, a inteligência é o processo de planejamento, coleta, análise e disseminação de informações, destaca-se que em suas últimas atividades, análise e disseminação, torna-se um produto ou/e serviço resultado do processo como um todo (JORGE, 2017).

À vista disso, ao abordar a inteligência enquanto processo, Jorge (2017) avaliou e construiu um modelo que aborda atividades básicas de um processo de Inteligência. Nesse sentido, o autor avaliou os modelos conceituais desenvolvidos por Porter (1980), Fleisher (2001), Prescott (1999), Miller (2001), Bouthillier e Scherer (2003), Más-Basnuevo (2005) e Lesca (2003) e delimitou as atividades básicas de inteligência, independente de seu contexto, conforme pode ser visualizado na figura 1.

Figura 1: Atividades básicas para inteligência.



Fonte: Jorge (2017, p. 103).

Enquanto isso, Miller (2001, p.35), aponta a inteligência enquanto produto, afinal, “[...] os dados, quando organizados, tornam-se informação; as informações, quando analisadas, transformam-se em inteligência”. Haber-Veja e Más-Basnuevo (2013, p.1, tradução nossa) mencionam que,

A inteligência no contexto das organizações é tratada de acordo com o tamanho e o contexto da sua prática, sob nomes diferentes (por empresa, em relação aos concorrentes, monitoramento ambiental, econômico, empresarial ou competitivo), embora reconhecida como a capacidade ou a qualidade da organização, está focada em aumentar seu desempenho econômico e sua posição no mercado, comprometendo a avaliação dos resultados da sua aplicação, em conformidade com o seu objetivo.

Partindo dessa ideia, deve-se compreender o contexto da inteligência, de acordo com a sua conjuntura e aplicação. Dentre as inúmeras aplicações, destacamos as inteligências: Organizacional, Empresarial, Antecipativa, Competitiva, Financeira, Tecnológica, Marketing, em Vendas, Econômica, Social, Geográfica (Análise Espacial) e, Epidemiológica. O quadro 3 visa proporcionar destaque para o contexto e/ou aplicação das inteligências mencionadas:

Quadro 3: Modos de uso da informação.

Inteligência	Contexto/Aplicação
Organizacional	A inteligência organizacional é o processo aplicado à organização que visa utilizar recursos e capacidades capazes de adquirir e transformar as informações em inteligências e conhecimentos , e por meio destes, utiliza-lo como recurso nas tomadas de decisões. Sendo essas decisões referentes à construção de novas oportunidades ou na resolução de problemas e, com isso, proporcionam a manutenção e melhoria da performance da organização em seu ambiente competitivo (TONI; ÁLVARES, 2016).
Empresarial	O processo de inteligência empresarial é o processo de capturar, selecionar, analisar e gerenciar as informações de grande valor à gestão de seu negócio , ou seja, informações que estão relacionadas diretamente com o core da organização . Como resultado do processo, espera-se que a organização seja capaz inovar, criar novos conhecimentos e atuar de maneira efetiva com base nos conhecimentos que ela gerou (MARÓSTICA; MARÓSTICA; BRANCO, 2014).
Antecipativa	A inteligência antecipativa pode ser considerada como um processo coletivo, pró-ativo e contínuo , em que os sujeitos que compõe a organizam coletam (de forma voluntária) e utilizam informações pertinentes relativas ao seu ambiente às mudanças que podem nele ocorrer . Com isso, espera-se criar oportunidades de negócios, inovar, adaptar-se (e mesmo antecipar-se) à evolução do ambiente interno e externo , evitando assim, surpresas estratégicas desagradáveis, e reduzir riscos e incerteza em geral. (LESCA, 2003).
Competitiva	A inteligência competitiva não é apenas um produto, mas também um processo organizacional capaz de servir várias funções-chave da organização. Dentre elas inclui-se o alerta precoce de oportunidades e ameaças, suporte para tomada de decisão, monitoramento de concorrente e, a avaliação e suporte ao planejamento estratégico (PRESCOTT, 1999).
Financeira	O processo de inteligência financeira consiste em um processo que considera informações de várias fontes desde o valor do dinheiro no tempo, controle, índices financeiros da organização, bem como a comparação de investimentos e outras atividades que envolva aspectos financeiros . Destaca-se que finanças não devem ser consideradas como a conferência e lançamento de dados financeiros em planilhas e sistemas, são responsabilidades do universo de finanças analisar e interpretar resultados que se traduzem em indicadores que são utilizados em tomadas de decisões (HIPÓLITO, 2010; MARÓSTICA; MARÓSTICA; BRANCO, 2014).
Tecnológica	Inteligência Tecnológica pode ser considerada como um conjunto de procedimentos, ferramentas, técnicas e estudos que visam levantar

Inteligência	Contexto/Aplicação
	informações e gerar conhecimento sobre áreas e linhas de pesquisa ligadas à Ciência, Tecnologia e Inovação, projetos de P&D, sistemas e produtos. Nesse processo, é importante a realização da prospecção tecnológica para que seja possível vislumbrar prováveis cenários futuros e tendências com a finalidade de subsidiar processos decisórios e o estabelecimento e a definição de políticas e estratégias. (GALDINO, 2018).
Marketing	A Inteligência de Marketing é apontada como um sistema de coleta, processamento e disponibilização de dados e informações em formato que permite aos gestores de marketing e executivos trabalharem com mais eficiência. Por meio dessas informações esses profissionais são capazes de tomar decisões de maneira mais assertiva, diminuindo as incertezas geradas pelo mercado, bem como neutralizando as ações dos concorrentes (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2007).
Vendas	A Inteligência em vendas é um processo de coleta, processamento e disponibilização de dados e informações de consumidores, suas transações de compra e comportamento nesse processo. Por meio dessas informações são capazes a tomarem decisões no contexto da venda, e todas as suas etapas, uma vez que a venda é considerada como um processo com começo, meio e fim, independente do suporte que a mesma está sendo realizada (MARÓSTICA; MARÓSTICA; BRANCO, 2014).
Econômica	O processo de inteligência econômica é dividido em três fases, sendo que a primeira se inicia com a análise rigorosa e precisa das necessidades de informação do gestor e colaboradores e das áreas prioritárias que vão possibilitar, em segundo lugar, determinar as orientações da pesquisa. Na segunda fase ocorre a captura das informações. Após captura, a informação é tratada, avaliada, analisada e sintetizada tornando-se um alicerce do processo de decisão do demandante (AMORA, 2011).
Social	O processo de inteligência social envolve um processo de captura, análise e monitoração no âmbito de sistemas sociais mais amplos, tais como sociedades e países (CRONIN; DAVENPORT, 1993).
Geográfica	O processo de inteligência geográfica ou análise espacial é um processo que busca informações geográficas do ambiente externo da organização com a finalidade de uso estratégico visando impactar e gerar competitividade entre as organizações (JORGE; ARAÚJO, 2019).
Epidemiológica	A Inteligência Epidemiológica (IE) atua como processo sistemático de coleta, validação e análise de informações sobre possíveis eventos de saúde pública. Atua com um conjunto de fontes de dados praticamente ilimitados, cujos atores centrais são a sociedade como um todo e seus indivíduos, bem como os seus comportamentos dentro da perspectiva epidemiológica. Com a IE passa a ser possível acompanhar quaisquer circunstâncias suspeitas identificadas nas suas três fases – antes, durante e pós situações epidemiológicas – e com isso qualificar as áreas de planejamento público de saúde para tomar as decisões e medidas necessárias (ROTUREAU ET AL, 2007; BARBOZA ET AL, 2013; MANTERO ET AL, 2014; WILBURN ET AL, 2019; CHEN, CHUGHTAI, MACINTYRE, 2020).

Fonte: Desenvolvido pelos autores baseado em De Toni e Álvares (2016), Maróstica, Maróstica e Branco (2014), Lesca (2003), Prescott (1999), Hipólito (2010), Galdino (2018), American Marketing Association (2007), Amora (2011), Cronin e Davenport (1993), Jorge e Araújo (2019), Rotureau et

al (2007), Barboza et al (2013), Mantero et al (2014), Wilburn et al, (2019) e, Chen, Chughtai e Macintyre (2020).

Analisando o quadro 2, identifica-se que as inteligências estão totalmente relacionadas às suas aplicações e contexto e como consequência, os seus produtos/serviços de inteligência. Evidencia-se que uma organização pode fazer uso de várias inteligências de maneira simultânea, entretanto, torna-se importante compreender a sua conjuntura para uma melhor construção de estratégias, atividades e parâmetros relacionados ao seu contexto.

Um exemplo dessa associação é a inteligência financeira, afinal, o processo desenvolverá atividades de planejamento, coleta, análise e a disseminação do produto/serviço de inteligência respeitando aspectos das informações, universo das informações e demandantes desse tipo de inteligência. À primeira vista tal diferença é imperceptível, entretanto, ao se comparar os produtos/serviços de inteligência, tanto na questão de seu formato (suporte) quanto de seu conteúdo, tornam-se evidentes as preferências dos demandantes e universo em que atuam.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E UNIVERSO DE PESQUISA

Foi utilizado como método de pesquisa, o método de ‘Estudo de Caso’, uma vez que o método “[...] contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (YIN, 2001, p. 21). Com o intuito de proporcionar maior consistência aos dados coletados, foi utilizada a triangulação de dados, ou seja, o uso simultâneo de três diferentes técnicas de coleta acompanhadas de seus respectivos instrumentos de pesquisa.

Sendo assim, foi construído e utilizado um roteiro estruturado para observar de maneira direta a dinâmica que foi analisada. O processo de observação direta propicia identificar padrões, ações e indicadores que permeiam as organizações (GIL, 2002, MARCONI; LAKATOS, 2003).

Após esse processo foi possível construir o questionário fechado, uma vez que os dados coletados na observação direta proporcionaram importantes informações do contexto da organização analisada. Marconi e Lakatos (2003) reforçam a importância do uso do questionário fechado e o destacam como um método econômico e rápido para levantamento de informações de pesquisa. O uso do questionário fechado possibilitou uma maior agilidade na busca de informações no universo pesquisado.

Assim como o questionário fechado, foi aplicada uma entrevista semiestruturada com o superintendente da entidade, e com isso foi possível validar e confirmar inúmeras informações coletadas na observação direta e no questionário fechado. Marconi e Lakatos (2003, p. 200) mencionam que a entrevista é "[...] um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito [...]".

A triangulação de dados propiciou uma visão amplificada do fenômeno pesquisado na organização analisada, e por meio de tal ferramenta foi possível adquirir resultados consistentes, proporcionando assim um maior valor aos dados e análises realizadas.

4.1 Universo de Pesquisa

A presente pesquisa ocorreu durante os meses de fevereiro e março do ano de 2020 na Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM), entidade de classe privada e sem fins lucrativos, que visa proporcionar a união de empreendedores da cidade de Marília, no estado de São Paulo. As empresas que compõem a ACIM atuam em diversos segmentos econômicos, sendo estas de diferentes tamanhos. Importante destacar que essas empresas realizam ações conjuntas com o intuito de adquirir maior representatividade e poder competitivo.

Cabe a ACIM representar todas as organizações associadas que atuam na cidade de Marília. A Associação Comercial e Industrial de Marília está vinculada à Confederação das Associações Comerciais do Brasil (CACB), entidade responsável por representar essas entidades em uma esfera nacional. A CACB define as Associações Comerciais como,

[...] entidades da classe empresarial que congregam pessoas jurídicas e físicas de todos os setores da atividade econômica (agricultura, pecuária, comércio, indústria, prestação de serviços e profissionais liberais). Não possuem fins lucrativos [...] (DESENVOLVIMENTO..., 2005, p. 19).

Cabe ressaltar que a ACIM possui oitenta e cinco (85) anos de história, e tem como objetivos, a participação no desenvolvimento da cidade, bem como a defesa dos interesses dos associados. Ao analisar os documentos internos da entidade, identifica-se que a missão da ACIM é, "Entidade representativa sem fins lucrativos que visa fortalecer o setor empresarial local, fomentando o desenvolvimento através de projetos, ações e soluções socioeconômicas".

A ACIM assume a liderança entre as demais associações comerciais e industriais da sua região. Com isso, a entidade representa diretamente os seus 1.800 (um mil e oitocentos) associados, e, mesmo que indiretamente, a representação dos associados

dessas dezenove (19) associações comerciais. Essa representação abrange desde aspectos políticos voltados aos empresários, até aspectos comerciais, normalmente relacionados aos produtos e serviços responsáveis por proporcionar receitas para as referidas entidades.

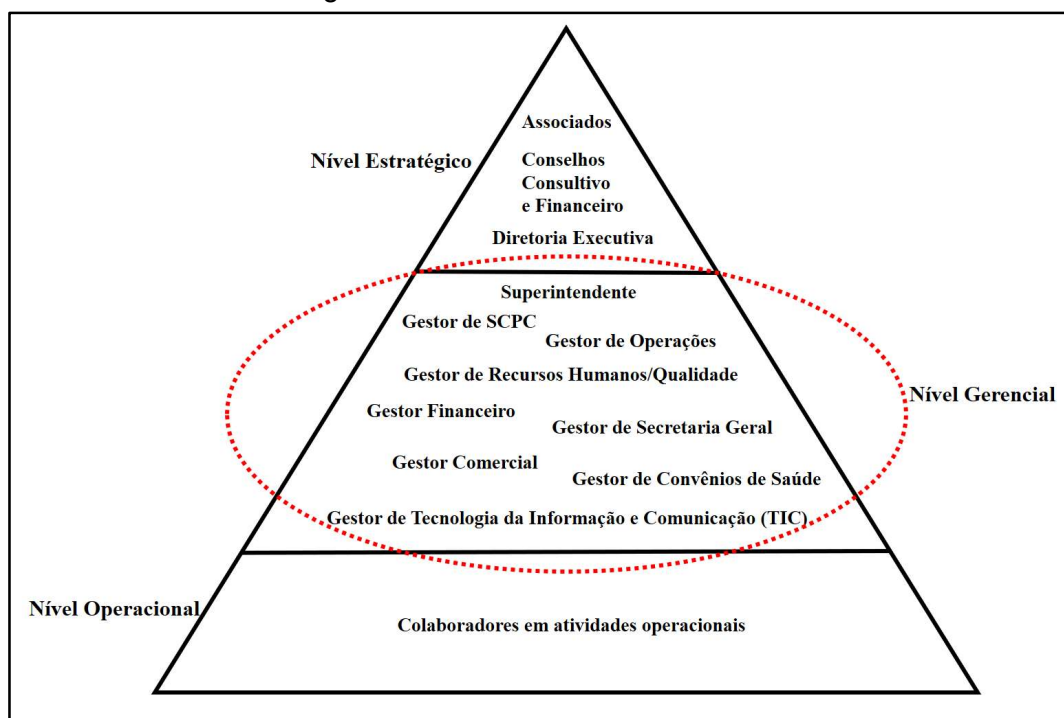
Os produtos e serviços oferecidos pela ACIM merecem destaque. Esses produtos e serviços visam atender e promover o setor empresarial da cidade de Marília, possuindo como política de qualidade a representação dos associados e conscientização sobre a importância do associativismo e, com isso, promovendo a melhoria contínua da prestação de serviços por meio da eficácia do sistema de gestão da qualidade implantada na entidade.

Os 1.800 (um mil e oitocentos) associados estão no topo da estrutura organizacional definida pela ACIM, sendo estes representados por seis (6) conselheiros fiscais, trinta (30) conselheiros consultivos e oito (8) diretores executivos, conforme pode ser visualizado na figura 4. Estes sujeitos são considerados como membros pertencentes à área estratégica da organização. Os conselheiros e diretores são eleitos pelos associados para representá-los durante 3 (três) anos.

Destaca-se que os membros da diretoria executiva possuem papéis importantes na entidade, afinal, atuam como elo entre os associados e suas demandas junto a ACIM. Cabe aos empresários que atuam como membros da Diretoria Executiva o direcionamento das atividades e estratégias da Organização em *prol* dos associados. Esses sujeitos acompanham a execução de processos e atividades da entidade.

O nível gerencial da entidade é composto por nove (9) indivíduos, enquanto no nível operacional são vinte e nove (29) sujeitos que realizam as suas atividades operacionais em quinze (15) áreas e departamentos que a entidade possui. As estratégias organizacionais que possuem como intuito o atendimento das demandas da diretoria são realizadas pelo Superintendente da Entidade. Assim, na figura 2 é apresentada a estrutura organizacional da ACIM, destacando o nível gerencial, universo da presente pesquisa.

Figura 2: Níveis Gerenciais da ACIM.



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Logo, cabe ao Superintendente da Entidade o acompanhamento das atividades dos gestores de cada área, coordenando assim, todas as atividades de gestão da ACIM. Isto posto, além do superintendente, mais oito (8) gestores atuam no nível gerencial da entidade. Nesse sentido, todos os gestores da entidade representam o universo da pesquisa, ou seja, os gestores da área do SCPC, Operações, Recursos Humanos/Qualidade, Financeiro, Secretaria Geral, Convênios de Saúde, Comercial e Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

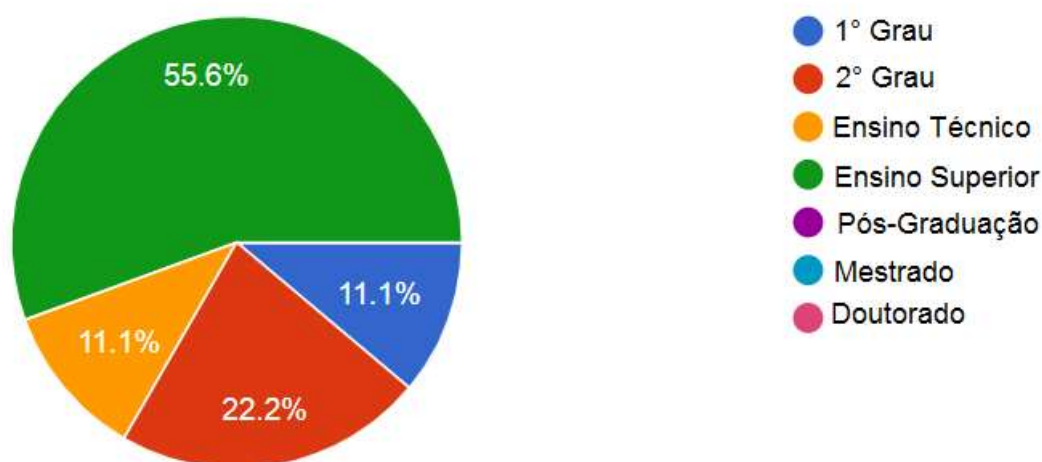
5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE

Os sujeitos que compõe o nível gerencial da Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM) responderam a questões que tinham a finalidade de identificar as suas percepções de valor da informação em suas atividades, em especial da informação financeira, enquanto informação que precisa ser coletada para ações gerenciais de suas áreas.

Além disso, é indispensável que se compreenda alguns aspectos avaliados como relevantes, referentes aos gestores atuantes no nível gerencial da ACIM: (a) três sujeitos possuem idade abaixo de 30 anos; (b) dois sujeitos possuem idade entre 30 e 40 anos; e

(c) quatro sujeitos possuem idade acima de 41 anos, o que representa 44,4% do total. Na figura 3 são apresentados os níveis de escolaridade dos sujeitos da pesquisa.

Figura 3: Sujeitos da pesquisa e seus níveis de escolaridade.



Fonte: Elaborado pelos autores.

No contexto da escolaridade é possível observar que apenas um (1) sujeito tem o 1º grau completo. Dois gestores possuem o segundo grau completo, representando 22,2% dos entrevistados. Apenas (1) sujeito possui curso técnico, enquanto três (3) sujeitos, representando 55,6% do total dos pesquisados possuem ensino superior completo. Dessa forma, é possível inferir que, assim como a idade, o grau de escolaridade é um importante aspecto dos gestores que trabalham com a informação.

Evidências indicam que quanto mais alto é o nível de escolaridade dos gestores, maior é a sua capacidade de compreensão dos recursos intangíveis e, muitas vezes, abstratos, como a informação. A esse respeito, Barbosa e Teixeira (2001, p. 22) esclarecem que “uma melhoria no nível de educação provocaria uma melhoria no nível econômico de uma determinada localidade, o desenvolvimento da empresa e dos seus recursos humanos.”. Dessa maneira, observamos que quanto maior o nível de instrução formal, maior é o reconhecimento e compreensão do valor da informação em suas atividades, uma vez que os sujeitos passam se apropriar e utilizar da informação como recurso em suas atividades, mesmo que de maneira indireta.

Foi utilizada a escala de *Likert* para a formulação dos questionários aplicados. Gil (1999) menciona que a *Escala Likert* se baseia na *Escala de Thurstone*, constituída de intervalos. A elaboração da *Escala de Likert* é simples, contudo, não mede o quanto uma atitude é mais ou menos favorável.

Definiram-se cinco (5) níveis para escala construída, sendo, 'Discordo Totalmente' e 'Discordo', para questões afirmativas que os sujeitos não consideram verdadeiras, 'Indiferente', quando o sujeito considerar que tal afirmação seja neutra e por fim, 'Concordo' e 'Concordo Totalmente', demonstrando concordar com o que foi afirmado.

Segundo Gil (2002) o estudo de caso ganha maior consistência ao realizar análises estatísticas. Para o autor, tem sido notável o ganho da pesquisa ao desenvolver as técnicas estatísticas, em especial, a aplicabilidade no processo de análise dos dados.

A pesquisa analisou o número de respondentes, média simples, bem como se dotou de análises estatísticas usando a Média Ponderada (M.P), Desvio Padrão (D.P) e coeficiente de variação (C.V). Os pesos utilizados para os cálculos da média ponderada tiveram o intervalo de 1 a 5, sendo estas acompanhando 1 para Discordo Totalmente e 5 para Concordo Totalmente.

Foi necessário realizar a média aritmética (M.A) adotada na M.P, D.P e C.V, sendo que a M.A resultou em 1.8. É importante compreender que os valores das análises estatísticas proporcionam maior valor para os resultados, sendo assim, com relação à M.P, percebe-se que quanto maior o resultado, em comparação da média aritmética, maior é a concordância com a questão apresentada.

Enquanto isso no desvio padrão apresentado, quanto mais próximo da M.A, menor é a distância entre as respostas usando como base as escalas apresentadas, e com isso, demonstra maior consistência do grupo analisado. Já o C.V apresentado, quanto menor o percentual, maior é a dispersão entre os resultados na escala.

O questionário possui quarenta (40) afirmações divididas dentro de agrupamentos de variáveis responsáveis por se relacionar diretamente com a informação enquanto recurso organizacional. Os grupos de variáveis são: 'relação com a informação de forma geral', 'ambiente de trabalho, estratégias e objetivos', 'sistemas de informação', 'relação com a informação de custos', 'propósito da informação financeira', 'comunicação' e 'relacionamentos interorganizacionais'. Destaca-se que todos esses aspectos estão relacionados com as atividades básicas de inteligência, ou seja, planejamento, coleta, análise e disseminação.

No contexto da relação com a informação de forma geral, no primeiro agrupamento de perguntas (tabela 1), oito (8) afirmações formam o referido agrupamento. Com isso, 100% dos gestores mencionaram concordarem e/ou concordarem totalmente com os apontamentos, 'A informação deveria ser a base para qualquer processo decisório em todos os níveis da organização' e, 'A informação atualmente é base para qualquer

processo decisório em todos os níveis da organização'. Dessa maneira, é possível compreender que os gestores consideram e reconhecem a importância da informação na organização, em especial para o processo de tomada de decisão.

O conhecimento quanto às informações chave para a eficiência do negócio da organização, bem como as informações chave para melhoria da eficiência das atividades e decisões dos gestores é apontada por 77,8% dos gestores que concordaram ou concordaram totalmente conhecer as informações mencionadas. Os outros dois (2) sujeitos mencionaram indiferença ou discordam que possuem conhecimento sobre essas informações. Números parecidos são apresentados pelos sujeitos para a afirmação 'Tenho fácil acesso a todas as informações de que necessito para exercer minhas atividades e tomar decisões', afinal, a mesma quantidade afirmaram concordar ou concordar totalmente com essa afirmação, enquanto 22,2% mencionaram discordar com essa afirmação.

A afirmação que 'Confronto a informação em minha posse com a pertinência ao problema atual ou com informações de outras fontes' recebeu a concordância e/ou concordância total por 55,5% dos gestores, enquanto o restante, ou seja, quatro sujeitos apontam ser indiferentes a essa atitude. Esse comportamento indica uma dificuldade por parte dos gestores nas atividades de coleta e análise do processo de inteligência.

O empreendimento de tempo e esforço na busca de informações e o seu uso nas decisões é atitude em que 77,8% dos gestores apontaram concordar ou concordarem totalmente. Com isso, 22,2% dos gestores afirmaram considerar essa atitude indiferente ou discordam possuí-la.

Desse modo, a última afirmação do primeiro grupo foi, 'A minha intuição tem maior influência em minhas atividades e decisões do que a informação de outras fontes'. Apenas 11,1% dos sujeitos mencionaram discordar totalmente. O mesmo valor mencionou serem indiferentes, sendo que a centralização das respostas ficou em discordar, ou seja, 44,4% e, 33,3% concordam com a afirmação. Com isso, é possível perceber que apenas 55,5% dos gestores, utilizam a informação como primeira variável nas decisões. Sendo assim, os demais apontam que a intuição tem peso igual ou maior do que a informação.

Ao se analisar os resultados desse agrupamento sob a perspectiva de outras análises estatísticas observa-se que todas as afirmações, com exceção da última (1.60), tiveram MP suficientes ao compararmos com a MA. O mesmo podemos mencionar ao analisar o desvio padrão e C.V das afirmações, sendo que apenas as duas últimas

tiveram D.P (1.10) e C.V (60.8) inferiores as demais afirmações e com isso destoaram das demais.

Por meio da análise dos dados, é possível depreender que existe uma percepção da importância do bom uso da informação. Entretanto, não existe consenso ao considerar o dispêndio de esforço e uso da informação nas atividades organizacionais. Com isso, é possível considerar que a percepção dos gestores é de que a informação é importante, porém, para muitos gestores, essa importância não faz parte da prática de suas atividades.

O ambiente de trabalho, estratégias e objetivos organizacionais foi alvo de cinco (5) afirmações que procuraram compreender as percepções dos gestores sobre essas importantes variáveis organizacionais, sendo estas, capazes de impactar a informação enquanto recurso. A primeira afirmação do grupo foi: 'Sinto que o departamento financeiro é reconhecido como parte relevante para alcance do objetivo da organização', nesse sentido, 89,8% dos sujeitos concorda ou concorda totalmente com essa afirmação. Enquanto isso, apenas 11,1% menciona ser indiferente para a referida afirmação. Esse resultado demonstra a importância do departamento financeiro na percepção dos gestores da organização.

Quanto ao conhecimento dos objetivos de médio e longo prazo da organização, apenas 44,4% concordam conhecer os objetivos. Com isso, 33,3% mencionaram indiferença para o conhecimento dos objetivos e os demais, 22,2%, mencionaram discordar quanto a terem conhecimento sobre os objetivos de médio e longo prazo da organização. O resultado demonstra uma fragilidade na organização, afinal, ao não reconhecer os objetivos de médio e longo prazo torna-se mais difícil realizar o uso de informações no contexto da organização.

Os respondentes, ao serem confrontados quanto à clareza dos objetivos do departamento financeiro, 77,8% dos sujeitos, ou seja, sete gestores concordaram ou concordaram totalmente que esses objetivos são claros. Enquanto isso, 22,2% dos gestores mencionou que esse objetivo é indiferente.

O envolvimento dos sujeitos no estabelecimento dos objetivos do departamento financeiro é afirmação que 55,5% dos gestores concordam ou concordam totalmente com essa situação. Apenas 11,1% mencionou que discordam que essa situação ocorra e, 33,3% dos gestores apontam que isso é uma situação indiferente na organização.

A construção de novas propostas de relatórios informacionais, bem como o incentivo da diretoria para a realização desse processo é situação que 66,6% dos sujeitos

concordam ou concordam totalmente que existe esse movimento na organização. Apenas 11,1% discordam desse apoio e 22,2% apontam indiferença para esta realização.

Os resultados desse agrupamento sob a perspectiva de outras análises estatísticas chamam a atenção, uma vez que as afirmações possuem excelente M.P (entre 1.93 e 2.73) ao compararmos com a M.A (1.8). Entretanto, o D.P e C.V chama a atenção, afinal, apenas a primeira questão apresentou D.P (1.66) e C.V (92.22) com bons resultados, enquanto isso as demais ficaram entre 0.87 e 1.19 no DP, e 48.92 e 66.25 no C.V.

Dessa maneira, é possível identificar que por mais que os sujeitos sintam que o departamento financeiro é reconhecido como parte relevante para o alcance do objetivo da organização, o não conhecimento dos sujeitos quanto os objetivos de médio e longo prazo da organização, o trabalho dos gestores quanto ao uso e compartilhamento da informação fica prejudicado, uma vez que estes objetivos podem servir como bússola para os gestores e suas equipes.

Tabela 1 - Percepção e uso da Informação, Investimento da organização referente ao uso da informação e Motivação dos sujeitos da pesquisa.

Questões	Escala	Discordo Total-mente		Discordo		Indife- rente		Concor- do		Concor- do Total- mente		Outras análises Estatísticas		
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	M.P	D.P	C.V
Relação com a informação de forma geral														
Compreensão da informação. Uso e importância da informação nas atividades desenvolvidas por estes indivíduos.														
A informação deveria ser a base para qualquer processo decisório em todos os níveis da organização.	-	-	-	-	-	-	-	4	44,4	5	55,6	2.73	1.66	92.22
A informação atualmente é a base para qualquer processo decisório em todos os níveis desta organização.	-	-	-	-	-	-	-	6	66,7	3	33,3	2.60	1.79	99.38
Tenho conhecimento das informações-chave de que a organização precisa para eficiência de seus negócios.	-	-	1	11,1	1	1,11	6	66,7	1	11,1	2.27	1.59	88.42	
Tenho conhecimento das informações- chave de que a organização dispõe para melhorar a	-	-	1	11,1	1	1,11	6	66,7	1	11,1	2.27	1.59	88.42	

Questões	Escala	Discordo Total-mente		Discordo		Indife-rente		Concor-do		Concor-do Total-mente		Outras análises Estatísticas		
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	M.P	D.P	C.V
eficiência de minhas atividades e decisões.														
Tenho fácil acesso a todas as informações de que necessito para exercer minhas atividades ou tomar decisões.		-	-	2	22,2	-	-	7	77,8	-	-	2.13	2.02	112.34
Confronto a informação em minha posse com a pertinência ao problema atual ou com informação de outras fontes.		-	-	-	-	4	44,4	4	44,4	1	11,1	2.20	1.37	75.90
Eu empreendo tempo e esforço na busca de informação como base para minhas decisões.		-	-	1	11,1	1	11,1	3	33,3	4	44,4	2.47	1.10	60.86
A minha intuição tem maior influência em minhas atividades e decisões do que a informação de outras fontes.		1	11,1	4	44,4	1	11,1	3	33,3	-	-	1.60	1.10	60.86

Ambiente de trabalho, Estratégias e Objetivos

Relevância e percepção da área financeira para os gestores no contexto do ambiente de trabalho, estratégias e objetivos, considerando a sua área de atuação, bem como o reflexo da área financeira.

Sinto que o departamento financeiro é reconhecido como parte relevante para alcance do objetivo da organização.	-	-	-	-	1	11,1	2	22,2	6	66,7	2.73	1.66	92.22
Conheço os objetivos de médio e longo prazo desta organização.	-	-	2	22,2	3	33,3	4	44,4	-	-	1.93	1.19	66.25
Os objetivos do departamento financeiro são claros.	-	-	-	-	2	22,2	3	33,3	4	44,4	2.53	1.19	66.25
Estou envolvido no estabelecimento de objetivos do departamento financeiro.	-	-	1	11,1	3	33,3	2	22,2	3	33,3	2.27	0.87	48.29
O diretor acima de minha posição é	-	-	1	11,1	2	22,2	4	44,4	2	22,2	2.27	0.99	54.93

Questões	Escala	Discordo Total-mente		Discordo		Indife-rente		Concor-do		Concor-do Total-mente		Outras análises Estatísticas		
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	M.P	D.P	C.V
interessado em minhas ideias e incentiva novas propostas de relatórios de informações.														
Sistema de Informações														
A percepção da importância e uso do sistema de informação para os departamentos da entidade, em especial o sistema de informação financeiro.														
A infraestrutura tecnológica (profissionais, equipamentos e <i>softwares</i>), desta organização, é adequada para implantação e/ou atualização de sistemas integrados de informação.		-	-	-	-	1	11,1	7	77,8	1	11,1	2.40	1.97	109.24
Os sistemas de informação estão integrados (faturamento, contábil, fiscal e financeiro).		-	-	-	-	3	33,3	2	22,2	4	44,4	2.47	1.19	66.25
Tenho habilidades, como usuário, para lidar com a busca e uso das informações que o sistema financeiro oferece.		-	-	1	11,1	3	33,3	4	44,4	1	11,1	2.13	1.10	60.86
As políticas, processos e procedimentos em relação aos diversos sistemas de informação desta organização estão documentados.		-	-	-	-	1	11,1	5	55,5	3	33,3	2.53	1.45	80.29
A organização incentiva a participação dos funcionários em cursos de capacitação em tecnologias de informação.		-	-	2	22,2	4	44,4	3	33,3	-	-	1.87	1.19	66.25
Relação com a Informação de Custos														
Relevância e percepção da informação de custos para os gestores.														
As informações financeiras e respectivas análises são		-	-	-	-	4	44,4	3	33,3	2	22,2	2.27	1.19	66.25

Questões	Escala	Discordo Total-mente		Discordo		Indife-rente		Concor-do		Concor-do Total-mente		Outras análises Estatísticas		
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	M.P	D.P	C.V
organizadas em grupos identificados por categorias específicas para gestão da organização.														
Considero informação de custos como sendo as informações e análises de natureza fiscal, econômica, financeira, física e de produtividade para alcance do objetivo da organização.		-	-	-	-	4	44,4	5	55,5	-	-	2.13	1.66	92.22
A informação de custos que é disponibilizada é de fácil entendimento.		-	-	-	-	5	55,5	3	33,3	1	11,1	2.13	1.45	80.29
A informação de custos é oportuna, ou seja, ela me ajuda a resolver problemas e decisões atuais.		-	-	-	-	2	22,2	5	55,2	2	22,2	2.40	1.37	75.90
A informação de custos me auxilia na confirmação ou correções de diretrizes para futuras ações.		-	-	-	-	2	22,2	7	77,7	-	-	2.27	2.02	112.34
A omissão ou distorção da informação de custos pode influenciar as minhas decisões na área financeira.		-	-	1	11,1	4	44,4	4	44,4	-	-	2.00	1.37	75.90
Recebo as demonstrações financeiras mensalmente ou bimestralmente.		1	11,1	2	22,2	4	44,4	1	11,1	1	11,1	1.73	0.87	48.29
Recebo análises de tendências da posição patrimonial, financeira e de desempenho econômico da organização.		-	-	1	11,1	7	77,8	1	11,1	-	-	1.80	1.97	109.24
Sempre recorro à equipe financeira para informações que eu necessito em minhas		-	-	-	-	1	11,1	7	77,8	1	11,1	2.40	1.97	109.24

Questões	Escala	Discordo Total-mente		Discordo		Indife-rente		Concor-do		Concor-do Total-mente		Outras análises Estatísticas		
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	M.P	D.P	C.V
decisões financeiras.														
Eu dispenso a elaboração das demonstrações financeiras.		2	22,2	1	11,1	4	44,4	2	22,2	-	-	1.60	0.99	54.93
A minha intuição tem maior influência em minhas decisões financeiras do que as informações de custos.		-	-	7	77,8	1	11,1	1	11,1	-	-	1.40	1.97	109.24
Propósito da Informação Financeira														
A importância e propósito da informação financeira no contexto dos múltiplos universos em que os gestores estão inseridos.														
A principal função do sistema financeiro nesta organização é gerar informações para órgãos fiscalizadores e regulamentadores.		-	-	2	22,2	5	55,6	2	22,2	-	-	1.80	1.37	75.90
A principal função do sistema financeiro nesta organização é gerar informações para apoiar as decisões na área comercial.		-	-	1	11,1	4	44,4	3	33,3	1	11,1	2.07	1.10	60.86
A principal função do sistema financeiro nesta organização é gerar informações para subsidiar as decisões na área financeira.		-	-	-	-	5	55,6	2	22,2	2	22,2	2.20	1.37	75.90
Comunicação e Compartilhamento														
A importância da comunicação enquanto ferramenta de compartilhamento de informações no contexto da entidade.														
Tenho conhecimento das metas e objetivos de outros departamentos.		-	-	4	44,4	2	22,2	3	33,3	-	-	1.73	1.19	66.25
Tenho reuniões com regularidade com integrantes de outros departamentos para trocar informações e ideias.		1	11,1	1	11,1	2	22,2	5	55,6	-	-	1.93	1.28	71.24
O diretor acima de minha posição sempre		1	11,1	2	22,2	2	22,2	4	44,4	-	-	1.80	0.99	54.93

Questões	Escala	Discordo Total-mente		Discordo		Indife-rente		Concor-do		Concor-do Total-mente		Outras análises Estatísticas		
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	M.P	D.P	C.V
assegura que eu tenha ciência de todas as questões relevantes e pertinentes à expectativa do setor financeiro.														
Questões amplas de gestão do negócio são comunicadas pela diretoria a todos os departamentos.		-	-	3	33,3	-	-	6	66,7	-	-	2.00	1.79	99.38
Relacionamentos Organizacionais														
A percepção dos gestores quanto aos relacionamentos entre os departamentos e quanto às informações geradas.														
A organização incentiva envolvimento de todas as partes interessadas quando as decisões impactam ou influenciam outros departamentos.		-	-	2	22,2	2	22,2	5	55,6	-	-	2.00	1.37	75.90
Os outros departamentos disponibilizam, com facilidade e em tempo hábil, as informações para o departamento financeiro exercer suas atividades.		-	-	1	11,1	2	22,2	5	55,6	1	11,1	2.20	1.28	71.24
O departamento financeiro disponibiliza, com facilidade e em tempo hábil a outros departamentos, informações de sua posse.		-	-	2	22,2	4	44,4	-	-	3	33,3	2.07	1.19	66.25
Os departamentos em geral classificam como confidenciais suas informações, causando o impedimento de seu compartilhamento e uso na elaboração de análises de desempenho.		-	-	2	22,2	4	44,4	2	22,2	1	11,1	1.93	0.99	54.93

Fonte: Elaborada pelos autores.

Algumas percepções quanto aos sistemas de informações foram abordadas no terceiro agrupamento de afirmações realizadas aos gestores da ACIM. Nesse sentido, cinco (5) afirmações foram realizadas, sendo que a primeira foi, 'A infraestrutura tecnológica (profissionais, equipamentos e *softwares*), desta organização, é adequada para implantação e/ou atualização de sistemas integrados de informação', 89,9% dos gestores concordam ou concordam totalmente com essa afirmação.

Apenas um (1) gestor mencionou que identifica essa afirmação como algo indiferente. Com esse resultado é possível observar que a infraestrutura tecnológica da entidade é reconhecida como adequada pelos gestores. A integração dos sistemas de informações é mencionada como algo existente por 66,7% dos sujeitos, enquanto os demais apontam como indiferente nesse contexto.

Considerando a totalidade dos gestores, 55,6% concordam ou concordam totalmente que possuem habilidades enquanto usuários para lidar com a busca e uso das informações do sistema, enquanto isso, 44,4% menciona indiferença ou não concordam que possuem estas habilidades. Observa-se que a busca e uso da informação financeira pelos gestores é aspecto importante no contexto de suas decisões, uma vez que a informação financeira é norteadora para ações e decisões gerenciais.

Esse ponto merece atenção e está relacionado com a atitude do sujeito sobre suas ações, uma vez que 88,9% dos gestores mencionaram concordar ou concordar totalmente que todas as políticas, processos e procedimentos dos diversos sistemas de informação da empresa estão documentados. Isso demonstra que se torna necessário observar questões que envolvem a motivação dos sujeitos para o uso da informação em seu universo de gestão, como a organização motivar dos gestores a participarem de capacitações que envolvam as tecnologias da informação. Nesse sentido foi afirmado que a organização incentiva os gestores a participarem dessas capacitações, sendo assim, apenas 33,3% dos gestores concordaram que existe tal incentivo, enquanto 44,4% mencionam como algo indiferente e 22,2%, discordam.

Esse agrupamento (Sistema de Informações) apresentou resultados interessantes na perspectiva de outras análises estatísticas. Todas as questões tiveram M.P altas, entre 1.87 e 2.53, ou seja, ficando acima da M.A. Entretanto, os desvios padrões apresentados pelas afirmações demonstraram um distanciamento nas respostas, sendo que, com exceção da primeira, 1.97, as demais ficaram entre 1.10 e 1.45.

O mesmo comportamento foi identificado no C.V, uma vez que apenas a primeira questão obteve 109.24 e a quarta questão apresentou 80.29, ou seja, dispersão mínima,

enquanto as demais afirmações ficaram entre 60.8 e 66.25. Os resultados apresentados, bem como as análises estatísticas reforçam a necessidade de a entidade atuar usando estratégias que visem motivar os gestores a aumentarem suas habilidades e competências no contexto da tecnologia da informação.

Considerando o universo da entidade, identificou-se a necessidade de um tratamento especial para a informação no contexto dos custos. Com isso, os gestores receberam a afirmação, 'As informações financeiras e respectivas análises são organizadas em grupos identificados por categorias específicas para gestão da organização', e com isso 55,6% assinalaram concordar, ou concordar totalmente com essa afirmação, enquanto o restante apontou indiferença para esta afirmação. Observa-se que a classificação das informações financeiras, bem como a percepção dos gestores da entidade é algo que afeta diretamente as suas atividades de gestão e tomada de decisões.

Nesse sentido, 44,4% dos gestores concordaram que a informação de custos disponibilizada pela entidade é de fácil entendimento, enquanto 55,6% mencionaram serem indiferentes. Observa-se que a indiferença para a informação deve ser analisada de maneira a compreender tal comportamento, uma vez que a informação de custo é base para qualquer decisão de gestão, uma vez que 77,8% dos gestores concordaram que a informação de custos é oportuna, afinal, ajudam a resolver problemas e situações atuais, bem como o mesmo percentual também concordam que estas informações de custos auxiliam na confirmação ou correções de diretrizes para futuras ações.

Ao analisar os dados das afirmações, entende-se que 77,8% dos gestores concordaram que a informação de custos é oportuna e dão suporte para confirmação ou correções de diretrizes para futuras ações, demonstrando assim sua importância para os gestores da entidade. Entretanto, 44,4% apontam que estas informações são de fácil entendimento, fazendo com que seja importante ser revisto o formato e suporte de entrega das mesmas para os gestores.

Uma menor parte dos gestores, representando 44,4%, concorda que a omissão ou distorção da informação de custos influenciam as suas decisões financeiras, enquanto isso, o mesmo percentual apontou como indiferente, e apenas 11,1% apontaram discordar dessa afirmação. Esse apontamento está intimamente relacionado com as próximas afirmações avaliadas pelos gestores, sendo que foi afirmado, 'Recebo demonstrações financeiras mensalmente ou bimestralmente', e nesse sentido apenas 22,2% concordaram ou concordaram totalmente com essa afirmação, enquanto os

demais apontaram ser indiferente (44,4%) ou discordam/discordam totalmente (33,3%). A afirmação quanto ao recebimento de análise e tendências da posição patrimonial, financeira e do desempenho econômico da organização obteve 11,1% de concordância, sendo que 77,8% mencionaram indiferença e 11,11% discordam.

Ao analisar os resultados observa-se que a organização não realiza compartilhamento das informações com os gestores e, com isso, os gestores reconhecem a importância da gestão de custos. Entretanto, mencionam que a ausência do compartilhamento das informações impacta as suas atividades, uma vez que, 78,8% dos sujeitos sinalizaram discordar que as intuições recebem maior valor do que as informações de custos. Os gestores em sua maioria, ou seja, 89,9%, mencionam que recorrem à equipe financeira para buscarem informações de custos para subsidiar as suas decisões, demonstrando assim que realmente consideram as informações de custos como importante componente de decisão. Esse mesmo comportamento é observado quando foi afirmada a dispensa de elaboração das demonstrações financeiras, afinal, apenas 22,2% concordam com essa dispensa.

A perspectiva de outras análises estatísticas do grupo da relação da informação de custos foi realizada de maneira a identificar importantes perspectivas sob a luz da estatística. Apenas a penúltima afirmação e a última tiveram M.P baixas, 1.60 e 1.40 respectivamente, enquanto isso, todas as afirmações tiveram M.P entre 1.73 e 2.40, ou seja, ficando acima muito próxima e/ou acima da M.A. Entretanto, os desvios padrões apresentados pelas afirmações demonstraram um distanciamento nas respostas das afirmações, entre 0.87 e 1.45, com exceção da quinta (2.02), oitava (1.97), nova (1.97) e décima primeira (1.97).

O mesmo comportamento foi identificado no C.V, sendo que, a primeira (66.25), sétima (48.29), e décima (54.93) apresentam maior dispersão. As afirmações apresentam a necessidade da realização da conscientização da importância da informação de custos para os gestores.

O propósito da informação financeira foi alvo de três (3) afirmações avaliadas pelos gestores. Nesse sentido, o sistema financeiro (tecnologia, processo e atividades) foi afirmado como principal função para gerar informações para órgãos fiscalizadores, apoiar a área comercial e para subsídio de decisões na área financeira. Nesse sentido, a primeira afirmação, relacionada à geração de informações para órgãos fiscalizadores e regulamentadores da entidade teve a concordância de 22,2% dos gestores, enquanto 55,6% mencionaram indiferença e 22,2% discordaram dessa afirmação.

A segunda afirmação deste agrupamento mencionou que a principal função do sistema financeiro é a geração de informação para apoiar decisões comerciais e, com isso, 44,4% dos gestores concorda ou concorda totalmente com essa função do sistema financeiro da entidade, enquanto isso, 44,4% mencionou indiferença e 11,1% discordaram de tal afirmação. Já a afirmação que o sistema financeiro tem como principal função a geração de informações para subsidiar decisões da área financeira recebeu concordância por 44,4%, dos gestores, enquanto isso, 55,6% mencionam ser indiferente.

O propósito da informação financeira recebeu análise estatística, de modo a analisar importantes perspectivas. Todas as afirmações obtiveram M.P igual ou superior a M.A, ou seja, entre 1.80 e 2.20. Entretanto, os desvios padrões chamou a atenção, pois todas as afirmações apresentaram distanciamento nas respostas. A dispersão foi comportamento apresentado no C.V, sendo que as afirmações ficaram entre 60.8 e 75.90. É possível compreender que a dispersão das concordâncias consiste na relação de cada área e percepção do sistema financeiro como provedor informacional para múltiplas áreas da organização.

A importância da comunicação enquanto ferramenta de compartilhamento de informações no contexto da entidade foi agrupamento responsável por congregar quatro (4) afirmações para avaliação dos gestores. O conhecimento sobre as metas e objetivos de outros departamentos foi avaliada pelos os gestores. Nesse sentido, 33,3% menciona concordar, ou seja, possui conhecimento sobre metas e objetivos de outros departamentos, enquanto 22,2% menciona ser indiferente e 44,5% menciona discordar. Observa-se uma fragilidade no processo de compartilhamento e construção de informações e inteligência, uma vez que grande parte dos sujeitos, ou seja, 66,7% apontaram indiferença ou discordam que conhecem as metas e objetivos de outros departamentos.

O encontro para troca com outros departamentos foi analisado por meio da afirmação, 'Tenho reuniões com regularidade com integrantes de outros departamentos para trocar informações e ideias', sendo assim, 55,6% concordaram com essa afirmação, enquanto, 22,2% mencionaram indiferença, o mesmo percentual de gestores apontou discordar ou discordar totalmente da afirmação.

A comunicação entre os gestores e diretores da mesma área quanto às expectativas financeiras foi afirmação da terceira questão, 'O diretor acima de minha posição sempre assegura que eu tenha ciência de todas as informações relevantes e pertinentes à expectativa do setor financeiro'. Nesse sentido apenas 44,4% dos gestores

mencionaram concordar, enquanto 22,2% mencionaram indiferença, o mesmo percentual discorda da afirmação e 11,1% mencionam discordar totalmente.

Foi realizada análise estatística no agrupamento das afirmações quanto à comunicação e compartilhamento, e essa análise demonstrou que todas as afirmações obtiveram concordância com as afirmações, uma vez que as questões apresentaram M.P entre 1.73 e 2.00. Enquanto isso, com exceção da última afirmação que apresentou 1.79 de D.P, as demais questões apresentaram desvios entre as afirmações consideráveis, ou seja, entre 0.99 e 1.28. O mesmo aconteceu ao analisar a dispersão por meio do C.V, apenas a última afirmação apresentou baixa dispersão, ou seja, 99.38 enquanto que as demais ficaram entre 54.93 e 71.24.

Os resultados apresentam importantes questões a serem revistas, afinal, como é possível construir produtos e serviços de informação ou inteligência se as pessoas da área estratégica que atuam diretamente com os gestores, não compartilham de perspectivas no contexto financeiro com os gestores? Nesse sentido, torna-se fundamental o alinhamento total com as informações e perspectivas financeiras para que os gestores possam construir tais produtos e serviços.

Enquanto isso, ao analisarmos as informações gerais do negócio da organização, bem como suas comunicações pela diretoria, 66,7% concorda que esse processo ocorre, enquanto, 33,3% discordam que acontece tal situação. O que podemos compreender de modo geral é que as informações mais genéricas, ou seja, menos detalhadas são percebidas pelos gestores na relação entre a diretoria, enquanto que as informações mais específicas que impactam diretamente as suas atividades, não ocorre de maneira plena, ao considerarmos a percepção dos gestores, nesse sentido torna-se importante compreender as demandas e necessidades pontuais de cada um dos gestores para que os diretores possam alimentá-los com informações.

O relacionamento interorganizacional é aspecto importante e reforça as atividades de comunicação e compartilhamento, nesse sentido, esse agrupamento mencionou quatro (4) afirmações para identificação do nível do relacionamento na entidade. A primeira afirmação buscou compreender o incentivo que a organização proporciona para decisões impactantes, sendo assim foi afirmado, 'A organização incentiva o envolvimento de todas as partes interessadas quando as decisões impactam ou influenciam outros departamentos'. Sendo assim, 55,6% dos gestores concordam com afirmação mencionada, 22,2% apontam para a indiferença enquanto o mesmo percentual discorda da afirmação apontada.

A disponibilidade das informações por outros departamentos foi alvo da segunda afirmação, 'Os outros departamentos disponibilizam, com facilidade e em tempo hábil as informações financeiras para o departamento financeiro exercer suas atividades'. Com isso, 66,7% dos gestores mencionaram concordar ou concordar totalmente com essa afirmação, enquanto isso, 22,2% mencionou indiferença e apenas 11,1% discordam da afirmação.

O inverso foi afirmado, ou seja, a disponibilização das informações do departamento financeiro para outras áreas. A afirmação realizada aos gestores foi, 'O departamento financeiro disponibiliza com facilidade e em tempo hábil a outros departamentos informações de sua posse'. Com isso, 22,2% dos gestores discordaram dessa afirmação, 44,4% alegaram indiferença e um terço, representando 33,3% concordam plenamente. Ao analisar os resultados alinhados as informações coletadas na observação direta realizada na organização, identifica-se que alguns departamentos possuem melhor relacionamento e isso proporciona acesso às informações financeiras da área em questão.

Outro ponto que impossibilita o compartilhamento de informações mediante ao relacionamento interorganizacional consiste na confidencialidade das informações de cada área. Nesse sentido, foi colocada uma afirmação aos gestores, 'Os departamentos em geral classificam como confidenciais suas informações, causando o impedimento de seu compartilhamento e uso na elaboração de análise de desempenho'. Ao considerarem essa afirmação, 22,2% dos sujeitos discordam da mesma, 44,4% mencionaram como indiferente e apenas 33,3% sinalizaram com concordância total/concordância tal apontamento.

Ao realizar análise estatística de M.P, D.P e C.V no agrupamento, identificaram-se diferentes perspectivas, como por exemplo, todas as M.P apresentadas ficaram entre 1.93 e 2.20, demonstrando um alto grau de afirmação, sendo a M.A 1.8. Entretanto, o D.P apresentou distância nas afirmações, sendo que as questões apresentaram desvios padrões entre 0.99 e 1.37. Os resultados do C.V apresentaram dispersão entre os dados, uma vez que as questões tiveram C.V entre 54.93 e 75.90.

Analisando os resultados dos agrupamentos de maneira geral, as informações coletadas no roteiro estruturado e entrevista realizada com o superintendente da entidade, principal sujeito do nível gerencial e, relacionando estes resultados ao uso da informação e ao processo de inteligência, em especial a inteligência financeira, podemos compreender que uma parcela dos gestores da entidade possui boa percepção do valor

da informação, bem como o impacto da mesma em suas atividades. Entretanto, o ambiente de trabalho, as estratégias e os objetivos da organização merecem atenção, uma vez que o ambiente da organização é propício para um melhor aproveitamento das informações e construção de inteligências. Chama-se a atenção para o compartilhamento amplo das metas e objetivos das organizações, uma vez que estes componentes podem auxiliar a construção de produtos/serviços de inteligência financeira pelo departamento financeiro, bem como, pelos demais departamentos da ACIM.

Os sistemas de informações financeiras são reconhecidos como excelentes ferramentas de tecnologia e repositório de informações, entretanto, falta de motivação para aumentar as habilidades e uso dessas tecnologias é importante entrave para que os mesmos possam ser amplamente utilizados como ferramenta de apoio para o processo de inteligência financeira na ACIM. A importância da demanda e necessidade da informação financeira e de custos pelos gestores, são importantes motivadores organizacionais para uso pleno desses recursos, porém, torna-se fundamental institucionalizar a sua importância para a organização como um todo.

Chama-se a atenção para a comunicação e compartilhamento, processos estes que carecem de maior atenção, uma vez que apenas parte dos gestores identificaram ações nesse sentido. Assim, destacamos a importância da comunicação de metas e objetivos de cada departamento, afinal, isso possibilita que os departamentos identifiquem fontes de informações para sua coleta e construção de inteligência. No relacionamento interorganizacional, é importante rever as políticas de relações, em especial na disponibilização das informações financeira produzidas pelo respectivo departamento.

6 CONSIDERAÇÕES

A pesquisa possibilitou compreender o universo informacional no contexto dos gestores da Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM). Os resultados dos instrumentos aplicados foram analisados e, com isso, permitiu-se evidenciar a importância da informação enquanto recurso, em especial no contexto financeiro. Observa-se que a organização possui inúmeros pontos positivos para um melhor aproveitamento da informação no contexto da inteligência. Identificaram-se várias atividades relacionadas ao processo de inteligência financeira organizacional, entretanto de maneira não estruturada.

É importante ressaltar que a proposta de inteligência para a ACIM consiste no melhor aproveitamento das informações financeiras, entretanto, a pesquisa considerou

apenas as informações internas, e com isso a inteligência financeira foi considerada apenas no contexto do ambiente interno organizacional. Nesse sentido, a proposta considerou as variáveis do ambiente interno, identificada no roteiro de observação, alinhada as informações coletadas no questionário fechado e entrevista.

Dessa forma, foi construída uma proposta com parâmetros aplicáveis para a ACIM dentro do modelo de atividades básicas de inteligência proposto por Jorge (2017). Com isso, construiu-se um modelo de inteligência financeira organizacional para a entidade, conforme pode ser visualizado no quadro 4.

Quadro 4 – Processo de Inteligência Financeira Organizacional e parâmetros propostos para a ACIM.

Tipo de Atividade	Ações Propostas
Planejamento	-Alinhamento da necessidade de Inteligência, como por exemplo, quem demandou, qual o objetivo, em qual processo está essa demanda relacionada, qual o melhor suporte e formato para a inteligência (Construir documento eletrônico que possa ser compartilhado em repositório <i>on-line</i>); -Mapeamento de fontes de informações, sendo este mapeamento considerando o nível operacional, gerencial e estratégico de toda a entidade (inserir as informações no documento construído e armazenado no repositório <i>on-line</i>); -Analisar os recursos físicos, tecnológicos, tempo e demais aspectos necessários para a realização da demanda (inserir essas variáveis no repositório <i>on-line</i>); -Alinhar a demanda com os demais departamentos envolvidos, bem como validar o planejamento com o diretor do referido departamento da demanda (inserir essas variáveis no repositório <i>on-line</i>).
Coleta	-Buscar as informações e dados financeiros nos repositórios, relatórios, arquivos e sistemas dos departamentos identificados no planejamento; -Nesse momento é necessário o trabalho coletivo dos departamentos, em especial da área financeira que provavelmente terá maior demanda de dados e informações. Antes da busca, é importante contextualizar a demanda para que as áreas que estão solicitando os dados e informações possam intervir e auxiliar com complementos das informações demandadas; -Sugere que as informações e dados coletados sejam disponibilizados em arquivos <i>on-line</i> para que as áreas envolvidas, mesmo que apenas como fonte de informações e dados possam visualizar as coletas, bem como o planejamento (atividade anterior).
Análise	- As análises devem estar disponíveis para acesso de todos (independentemente do formato o mesmo deve estar disponível em repositórios digitais com acesso aberto a todos); -Após a construção final do produto/serviço de inteligência, o mesmo precisa ser validado para críticas dos departamentos afinal, ao validar a inteligência juntamente com o departamento de origem das informações e dados coletados, é possível identificar alguma inconsistência antes de enviar para o demandante; -Fazer um pré-teste com o demandante do produto/serviço de inteligência; -Após validação, disponibilizar como produto ou serviço de inteligência

Tipo de Atividade	Ações Propostas
	para toda a organização.
Disseminação	-Compartilhamento do produto/serviço de inteligência financeira, informando o local de acesso, objetivo do produto, bem como os resultados de seu uso; -Liberar para que os demais gestores apontem possíveis melhorias e novas necessidades que possuem como origem o produto/serviço de inteligência desenvolvido.

Fonte: Elaborada pelos autores.

As ações propostas que estão relacionadas com as atividades básicas de inteligência estão alinhadas com a realidade da organização, uma vez que a mesma já possui os itens mencionados, como por exemplo, repositório digital. Observa-se também que as atividades vão demandar que a entidade atue de maneira pontual em aspectos identificados que precisam ser melhorados, como a motivação dos gestores em aumentar as suas habilidades no contexto dos sistemas de informações gerenciais e o aumento da relação entre as áreas e com os diretores de cada departamento.

Para melhor aproveitamento dos recursos informacionais da ACIM, recomenda-se a incorporação de um profissional da informação para dar suporte e conectar essas ações entre os departamentos, bem como futuramente utilizar as informações e os produtos de inteligência financeira para construir conhecimentos organizacionais. Esse sujeito poderá ser responsável pela construção da cultura informacional, de competências informacionais, bem como de estratégias integradas às atividades já existentes. Facilitando assim as atividades básicas de inteligência financeira organizacional da entidade. Destaca-se que outros pontos que se relacionam com a informação, inteligência e conhecimento e que não foram alvo da pesquisa devem ser aprofundados em outras oportunidades.

REFERÊNCIAS

- ALVES, M. T. V. D.; LUNGO, D. I. M. Utilidade da informação financeira na tomada de decisão: a percepção de gestores de PMEs de Luanda e de Lisboa. **Revista Contabilidade e Controladoria**, [S.l.], v. 5, n. 2, sep. 2013. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/31419/21331>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- ALVES, N. J. F. *et al.* Relato integrado e o formato da informação financeira para evidenciar a criação de valor das empresas do Programa Piloto. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 5, n. 3, p. 99-122, 30 ago. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/recfin/article/view/34070>. Acesso em: 25 jan. 2021.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). **Dictionary of marketing terms**, 2007. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing>. Acesso em: 20 mai. 2020.

AMORA, C. DE O. **Inteligência econômica: modelos empresariais e estatais**. 2011. 54f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Business School, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2011. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4704/1/tese25mai%20-%2020082011.pdf>. Acesso em: 15 de jun. 2020.

BARBOZA, P. *et al.* Evaluation of epidemic intelligence systems integrated in the early alerting and reporting project for the detection of A/H5N1 influenza events. **PLoS One**, v.8, n.3, p.1-9, 2013. DOI:10.1371/journal.pone.0057252 Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0057252>. Acesso em: 13 jun. 2020.

BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Apesar dos pesares, vale a pena ser pequeno empresário? Traçando perfil e descobrindo motivos. *In*: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Londrina. **Anais**[...]. Londrina: Universidade Estadual de Londrina, p. 14-30, 2001.

BOUTHILLIER, F.; SHEARER, K. **Assessing competitive intelligence software: A guide to evaluating CI technology**. New Jersey: Information Today, 2003. 193p.

CHEN, X.; CHUGHTAI, A. A.; MACINTYRE, C. R. Application of a Risk Analysis Tool to Middle East Respiratory Syndrome Coronavirus (MERS-CoV) Outbreak in Saudi Arabia. **Risk Analysis**, v.40, n.5, p.915-925, 2020. DOI: 10.1111/risa.13472. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/risa.13472>. Acesso em: 16 de jun. 2020.

CHOO, C. W. **A Organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC Editora, 2003. 426p.

CRONIN, B.; DAVENPORT, E. Social intelligence. *In*: WILLIAMS, M. (Org.). **Annual Review of Information Science and Technology**. Medford, NJ: Learned Information, 1993.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DESENVOLVIMENTO de Entidades Empresariais. Brasília: CACB, SEBRAE, 2005.

FACESP, Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo. RA 15 – Marília. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.facesp.com.br/regiao/MTU>. Acesso em: 25 jan. 2021.

FLEISHER, C. S. An introduction to the management and practice of competitive intelligence (CI). *In*: FLEISHER, C. S.; BLENKHORN, D. L. (Orgs.). **Managing frontiers in competitive intelligence**. Westport (Conn): Quorum Books, 2001. 317p.

GALDINO, J. F. Reflexos da Era do Conhecimento e da 4ª Revolução Industrial na Defesa. **Revista de Tecnologia da Informação e Comunicação**, v.8, n.2, p.24-34. Disponível em: <http://rtic.com.br/index.php/rtic/article/download/102/100>. Acesso em: 21 jun. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HABER-VEJA, A.; MÁS-BASNUEVO, A. Inteligencia organizacional: conceptos, modelos y metodologías. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v.18, n.38, 2013. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2013v18n38p1/25954>.

Acesso em: 20 jun. 2020.

HIPÓLITO, A. **Inteligência Financeira para Gestores de Escritório de Advocacia**. 2010. Disponível

em: <https://www.estrategianaadvocacia.com.br/artigos2.asp?id=444#.XsWQYERKipo>.

Acesso em 20 mai. 2020.

JORGE, C. F. B. **Análise de fatores críticos na gestão do conhecimento e no processo de inteligência em organizações complexas**. 2017. 511f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2017. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/152376>. Acesso em: 15 de jun. 2020.

JORGE, C. F. B.; VALENTIM, M. L. P. A importância do mapeamento das redes de conhecimento para a gestão da informação e do conhecimento em ambientes esportivos: um estudo de caso no Marília Atlético. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S.l.], v. 21, n. 1, p. 152-172, 2016.

Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/2533>. Acesso em: 03 fev. 2020.

JORGE, C. F. B.; ARÁUJO, A.S. Análise espacial no processo de inteligência competitiva como estratégia para a construção de produtos e serviços de inteligência voltados às organizações. **Ciência da Informação**, v. 48, n. 1, p. 218-234, 2019.

Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4287/4107>. Acesso em: 17 jun. 2020.

LESCA, H. **Veille stratégique**: La méthode L.E.SCANning®. Editions EMS. 180 p. 2003.

MANTERO, J. *et al*. Enhanced epidemic intelligence using a web-based screening system during the 2010 FIFA World Cup in South Africa. **Eurosurveillance**, v.19, n.18, pii 20796, 2014. Disponível em: <http://www.eurosurveillance.org/ViewArticle.aspx?ArticleId=20796>.

Acesso em: 16 jun. 2020.

MARCONE, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARÓSTICA, E.; MARÓSTICA, N.A.C.; BRANCO, V.R.C. **Inteligência de Mercado**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

MÁS-BASNUEVO, A. Modelo para el desarrollo de un sistema de inteligencia organizacional en la delegación del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente en Holguín. **ACIMED**: Revistas Médicas Cubanas, v.13,n.4, 2005. Disponível em: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v13n6/aci080605.pdf>. Acesso em: 20 de Jun. 2020.

MILLER, J. **Millennium intelligence**: Understanding and conducting competitive intelligence in the digital age. New Jersey: Information Today, 2001, 283p.

MORAES, C. R. B.; FADEL, B. Cultura organizacional em cenários de mudança. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, fev. 2007. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/article/download/7539>. Acesso em: 20 jun. 2020.

PÉREZ- MONTORO, M. **Identificación y representación del conocimiento organizacional**: la propuesta epistemológica clásica. [S.l.]: IN3 - Internet Interdisciplinary Institute, 2004. Disponível em: <http://www.uoc.edu/in3/dt/20390/index.html>. Acesso em: 12 jun. 2020.

PORTER, M.E. **Competitive strategy**: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980. 396p.

PRESCOTT, J.E. The evolution of competitive intelligence: Designing a process for action. **Proposal Management**: APMP Professional Journal, v.21, n.4, 1999.

ROTUREAU, B. *et al.* International epidemic intelligence at the Institut de Veille Sanitaire, France. **Emerging infectious diseases**, v.13, n.10, 1590-1592, 2007. Disponível em: https://wwwnc.cdc.gov/eid/article/13/10/07-0522_article. Acesso em: 14 jun. 2020.

SILVA, P. A. G.; ALVES, P. A. P. As novas tecnologias como veículo de transmissão da informação financeira. **Rev. contab. finanç.**, São Paulo, v. 12, n. 27, p. 24-32, Dec.2001. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772001000300002&lng=en&nrm=iso. Acesso em 25 jan.2021.

SOUZA, T. F. C.; BORGES, M. E. N. Fontes de informação financeira no Brasil. **Ci. Inf.**, Brasília, v.28, n.1, p.37-48, Jan. 1999. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651999000100006&lng=en&nrm=iso. Acesso em 25 jan. 2021.

TONI, K. C. W.; ALVARES, L. M. A. R. Educação Corporativa na perspectiva da Inteligência Organizacional. **Informação & Informação**, [S.l.], v. 21, n. 3, p. 228-257, abr. 2017. ISSN 1981-8920. DOI: 10.5433/1981-8920.2016v21n3p228. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/21728>. Acesso em: 30 jun. 2020.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v.3, n.4, ago. 2002. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/43613>. Acesso em: 15 mai. 2020.

VALENTIM, M. L. P. Processo de inteligência competitiva organizacional. *In*: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. 282p.; p.9-24

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento corporativo. *In*: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2006.

WILBURN, J. *et al.* Identifying potential emerging threats through epidemic intelligence activities—looking for the needle in the haystack? **International Journal of Infectious Diseases**, v.89. DOI: 10.1016/j.ijid.2019.10.011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1201971219304047>. Acesso em 17 jun. 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2003.

Notas

AGRADECIMENTOS

Não se aplica.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Concepção e elaboração do manuscrito: C.F.B. Jorge, B.S.O.C. Santos

Coleta de dados: C.F.B. Jorge, B.S.O.C. Santos

Análise de dados: C.F.B. Jorge, A.C. Rosseto, A.C.S. Ortega, B.B. Oliveira e B.S.O.C. Santos

Discussão dos resultados: C.F.B. Jorge, A.C. Rosseto, A.C.S. Ortega, B.B. Oliveira e B.S.O.C. Santos

Revisão e aprovação: C.F.B. Jorge, A.C. Rosseto, A.C.S. Ortega, B.B. Oliveira e B.S.O.C. Santos

CONJUNTO DE DADOS DE PESQUISA

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.

FINANCIAMENTO

Não se aplica.

CONSENTIMENTO DE USO DE IMAGEM

Não se aplica.

APROVAÇÃO DE COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Não se aplica.

CONFLITO DE INTERESSES

Não se aplica.

LICENÇA DE USO

Os autores cedem à **Encontros Bibli** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a [Licença Creative Commons Attribution](#) (CC BY) 4.0 International. Esta licença permite que **terceiros** remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os **autores** têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

PUBLISHER

Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação. Publicação no [Portal de Periódicos UFSC](#). As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

EDITORES

Enrique Muriel-Torrado, Edgar Bisset Alvarez, Camila Barros, Genilson Gerardo.

HISTÓRICO

Recebido em: 02/10/2020 – Aprovado em: 15/03/2021 – Publicado em 30/04/2021