BUSCA DA INFORMAÇÃO EM MARKETING: A PERSPECTIVA DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

LOOKING FOR INFORMATION IN MARKETING: THE INFORMATION SCIENCE PERSPECTIVE

RESUMO

Com base nas perspectivas do marketing a da ciência da informação, o artigo relata os resultados de uma pesquisa sobre o processo de inovação em três indústrias brasileiras. Os objetivos do estudo foram: a) descrever os processos internos associados à concepção e ao desenvolvimento de inovações incrementais de produtos; b) identificar os atores envolvidos em cada etapa desses processos; c) descrever os contextos nos quais esses atores interagem; d) identificar e descrever as interfaces existentes entre esses atores; e) identificar e descrever os comportamentos de busca e uso da informação em cada etapa dos processos de inovação incremental de produto; e f) descrever as fontes de informação utilizadas em cada etapa. Os resultados demonstraram, dentre outros aspectos, a influência de aspectos relativos à tarefa sobre a extensão e o número de ciclos de busca, bem como o tipo de informação procurada.

Luiz Cláudio Junqueira Henrique
Professor de Marketing da Fundação Dom Cabral - MG, Brasil
lclaudio@eacon-bh.com.br

Ricardo Rodrigues Barbosa
Professor do Departamento de Teoria e Gestão da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais - MG, Brasil
ricardobarbosa@eci.ufmg.br

Recebido em 09.08.2008. Aprovado em 17.10.2008
Avaliado pelo sistema *double blind review*
Editor Científico: Marcelo Gattermann Perin

ABSTRACT *Based on marketing and information science perspectives the article reports the results of a survey into the innovation process in three Brazilian industries. The objectives of the study were a) to describe the internal processes associated with the conception and development of incremental product innovation; b) to identify the players involved in each of these process steps; c) to describe the contexts within which these players interact; d) to identify and describe the interface that exists between these players; e) to identify and describe the search behavior and the use of information at each stage of the incremental product innovation process; and f) to describe the information sources used in each step. Among other aspects the results showed the influence of aspects related to the task on the extent and number of search cycles, as well as the type of information sought. Another discovery that is worth highlighting is the importance of the personal choices of corporate leaders on the information behavior of their subordinates.*

PALAVRAS-CHAVE Marketing, inovação, ciência da informação, gestão da informação, fontes de informação.
KEYWORDS *Marketing, innovation, information science, information management, information sources.*

INTRODUÇÃO

Paradoxalmente, quanto mais se reconhece a importância estratégica da informação para as empresas, devido à crescente complexidade do ambiente informacional, mais aguda se torna a percepção a respeito das dificuldades associadas à busca e uso produtivo da informação no âmbito das organizações. No presente trabalho, pretende-se examinar essas questões na área de Marketing. O hiato entre a academia e a prática (*academic/practitioner gap*), observado na literatura técnica de Marketing, as dificuldades na operacionalização da orientação de empresas para o mercado e ainda o baixo retorno dos investimentos em sistemas de informação demonstram com clareza a dimensão desse desafio (MCCOLE, 2004; GREENLEY e outros, 2004; HACKLEY, 1998, BURTON, 2005; GUMMESSON, 2002; WIERENGA, 2002; HEEKS, 2002; KOTLER, 2004).

Acredita-se que a ciência da informação, com seu foco no usuário da informação e em suas competências para assimilar e fazer uso dela, pode ser um recurso valioso para a compreensão do processo de busca da informação nas organizações, em especial nos processos relacionados ao marketing.

Neste artigo, é apresentado um extrato dos resultados de três estudos de caso sobre o comportamento de busca da informação em processo de inovação incremental de produto. O foco desses estudos é o comportamento do usuário da informação, às voltas com a tarefa representada pela inovação incremental de produto em contextos organizacionais. Este trabalho estabelece um diálogo entre as literaturas das áreas de Marketing e Gestão da Informação, ao investigar os processos informacionais relacionados com a inovação de produtos. A pesquisa foi realizada em três empresas de médio porte, localizadas nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, Os dados foram obtidos por meio de entrevistas com executivos e responsáveis técnicos, questionários estruturados, e mediante a análise de documentos internos e externos.

Além desta introdução, o presente artigo tem mais sete seções, que destacam a perspectiva informacional das organizações em geral e do marketing em particular, apresentam uma síntese dos resultados dos estudos de caso de inovação incremental, e elaboram as conclusões e limitações da pesquisa.

ORGANIZAÇÕES COMO ENTIDADES PROCESSADORAS DE INFORMAÇÃO

As organizações não são autônomas em termos informacionais. Para a concepção de suas estratégias, assim como para alicerçar decisões importantes, não podem se ater apenas às informações coletadas internamente. Elas dependem fundamentalmente de informações existentes no ambiente externo onde atuam (AGUILAR, 1967; GALBRAITH, 1977; TAYLOR, 1986).

Embora ainda não se disponha, na literatura técnica, de uma base teórica consensual sobre as organizações como processadoras de informação (ROBERTS e CLARKE, 1989), duas perspectivas parecem prevalecer. A primeira sustenta que as organizações constituem sistemas racionais de tomada de decisão – mesmo que se trate de racionalidade limitada – e que o processamento da informação deve ser considerado um componente central dos modelos organizacionais (MARCH e SIMON, 1958; CYERT, 1963). Tendo por base os estudos desses autores e de Galbraith (1977), esta perspectiva sugere que o processamento da informação pela organização tem por finalidade reduzir a incerteza associada ao processo decisório. A incerteza, nesse caso, deve ser entendida como a diferença entre a quantidade de informação necessária e a disponível para a tomada de decisão.

A segunda visão a respeito das organizações como processadoras de informação, preconizada por Karl Weick e Richard Daft, propõe que as organizações sejam vistas como sistemas pouco estruturados, nos quais os indivíduos têm responsabilidade pela criação (*enactment*) do ambiente organizacional e pela redução da equivocidade (*equivocality*) dos insumos informacionais provenientes desse ambiente.

Daft e Lengel (1986) acabaram por integrar essas duas correntes ao considerarem que a organização não necessita apenas dispor da informação necessária, mas precisa também reduzir a equivocidade dessa informação. Para os autores, essa equivocidade não constitui apenas característica inerente da informação, mas também tem suas raízes nos próprios receptores dessa informação, na medida em que a organização é constituída por unidades interdependentes, embora diferenciadas em suas especializações funcionais, seus objetivos, suas linguagens, suas atitudes e agendas de prioridades.

Processos informacionais em marketing

Em função de seus condicionantes funcionais, a área de Gestão de Marketing é, certamente, uma das que mais se expõe ao ambiente organizacional externo na busca de informações.

Ainda persistem conflitos sobre o conceito de orientação para o mercado (WRENN, 1997; CARRILAT e outros, 2004), assim como sobre suas influências sobre o desempenho da empresa (OCZKOWSKI e FARRELL, 1998;

SLATER e NARVER, 2000; DICKSON, 1996; KANTER, 1989). No entanto, o construto de Kohli e Jaworski (1990, 1993), mesmo não gozando de aceitação unânime, parece ser o mais consolidado na literatura técnica. Esse construto estabelece que as empresas orientadas para o mercado devem apresentar três características fundamentais: a) ser capazes de gerar informações sobre os consumidores, seus concorrentes e o ambiente de negócios; b) ser proficientes na disseminação dessas informações pela organização; e c) ter capacidade interna para planejar e implementar respostas adequadas e consistentes com as informações geradas e disseminadas.

Essas questões se refletem, sem dúvida, nos investimentos maciços feitos por muitas empresas em sistemas computadorizados para armazenagem de dados sobre desempenho de vendas, bancos de dados sobre consumidores, *data warehouses*, *data mining* e sistemas de *market intelligence*. No entanto, pela tendência que tem sido registrada em levantamentos diversos, apenas uma pequena parcela desses investimentos, estimada em torno de 20%, irá produzir os resultados esperados pelas empresas (HEEKS, 2002).

As dificuldades encontradas pelos profissionais de marketing no uso produtivo dos dados e informações disponíveis nas empresas são relatadas em diversas obras (CHURCHILL JR. e PETER, 2000; KOTLER e KELLER, 2006). Essas dificuldades referem-se à carga excessiva de informações, à dispersão das informações disponíveis, à carência ou ao atraso no recebimento de informações importantes, ao desconhecimento quanto à disponibilidade e/ou acesso às informações necessárias.

Como se pode observar, as dificuldades apontadas encontram-se associadas ao que se poderia denominar engenharia do fluxo de informações. Kotler e Keller (2006) são bastante incisivos a esse respeito ao mostrarem que "toda empresa deve organizar e manter um fluxo contínuo de informações para seus gerentes de marketing".

Essa abordagem gerencialista, de natureza normativa, tem atraído críticas que, se ainda não se mostram significativas em volume, refletem preocupações crescentes no meio acadêmico. Essas críticas se concentram mais fortemente sobre o distanciamento entre a teoria acadêmica e o exercício prático de marketing nas empresas (MCCOLE, 2004; GREENLEY e outros 2004; HACKLEY, 1998; BURTON, 2005; GUMMESSON, 2002; WIERENGA, 2002). Patriotta (2003, p. 350) leva sua crítica mais além, ao apontar para o fato de que

> a ênfase dada pela literatura técnica à exploração instrumental do conhecimento [...] parece negligenciar os processos através dos quais o conhecimento é socialmente construído e aceito como válido. Partindo-se da pressa que a "facticidade" do conhecimento é tida como inquestionável, a pesquisa se concentra nos mecanismos de controle e nas práticas da gestão do conhecimento, enquanto pouca atenção é dedicada à natureza controversa e contestada dos processos de criação do conhecimento.

Perspectiva da ciência da informação

Duas perspectivas podem orientar uma análise dos processos informacionais de marketing: a da tecnologia da informação, voltada para a otimização do acesso à informação disponível, e a da ciência da informação, que se concentra no usuário dessa tecnologia e na assimilação das informações que lhe são oferecidas. O interesse do presente estudo encontra-se associado a essa segunda perspectiva.

A necessidade de informação dos indivíduos decorre dos papéis desempenhados por eles na vida social. Dentre esses papéis, destaque especial deve ser atribuído ao trabalho. No desempenho desse papel, os indivíduos usam a informação: a) ao atribuir significados para a compreensão do ambiente em que atuam (WATERMAN, 1990; CHOO, 1998); b) na construção de conhecimento e desenvolvimento de competências pessoais; e c) na tomada de decisão sobre cursos de ação alternativos (MIRANDA, 2006).

Dessa forma, o processo de busca de informação é deflagrado pelo indivíduo ao enfrentar questões e problemas em situações específicas. No âmbito da ciência da informação, é crescente a aceitação da relação existente entre a deflagração do processo de busca de informação e o desempenho nessas situações-problemas, vistas cada vez com maior frequência sob a perspectiva da realização ou desempenho de tarefas (JÄVERLIN e INGWERSEN, 2004).

Uma tarefa deve ser entendida como uma atividade a ser cumprida para se atingir determinado objetivo (VAKKARI, 2003; JÄVERLIN e WILSON, 2003). A tarefa é objetiva, se considerada da perspectiva de quem a demanda, e é subjetiva, vista da perspectiva de quem recebe a incumbência de sua execução e avalia suas responsabilidades à luz dos condicionantes do contexto, de seus valores, crenças e experiências passadas.

As tarefas podem variar em termos de complexidade (BYSTRÖM e JÄVERLIN, 1995; ZACK, 1998). Em decorrência, o estudo de processos de busca e uso da informação não deve ser feito de forma genérica, como se todas as buscas se dessem a partir de um modelo padrão imutável, independentemente da complexidade da tarefa a ser exe-

cutada. A complexidade da tarefa efetivamente influencia a quantidade e a diversidade da informação exigida, além de demandar novos esforços do responsável pela busca da informação para a verificação quanto à consistência interna da informação obtida (VAKKARI, 2003).

Finalmente, a deflagração do processo de busca de informação pelo indivíduo no trabalho para o cumprimento de determinada tarefa não se dá no vácuo, mas sim no contexto das organizações. A influência desse contexto, tanto na busca quanto no uso da informação, é reconhecida na literatura técnica em trabalhos clássicos, a exemplo de Mintzberg (1998) e Morgan (1996), embora ainda não haja consenso sobre o modo como essa influência efetivamente se dá (KINDERMAN e VALSINER, 1995; WILSON, 1981; DAVENPORT e PRUSAK, 1998; GASLIKOVA, 1999; JOHNSON, 2003; FREUND e TOMS, 2005).

Em síntese, a perspectiva da ciência da informação no trato dos processos informacionais destaca a interação do indivíduo no contexto organizacional, buscando e fazendo uso da informação para atender às necessidades decorrentes da realização das tarefas que lhe são demandadas.

EM BUSCA DE UMA BASE CONSENSUAL

Embora se verifique um significativo distanciamento entre a perspectiva da ciência da informação e a abordagem gerencialista de natureza prescritiva prevalecente no âmbito de marketing, existem alguns indicadores que apontam para uma agenda de interesses comuns.

Um primeiro aspecto a ser considerado diz respeito ao crescente reconhecimento por parte dos especialistas e estudiosos de marketing quanto ao papel do indivíduo, em suas dimensões cognitiva e afetiva, tanto no processo de busca quanto no uso da informação. Deshpandé e Webster (1989, p. 13) destacam "já ser tempo de se ir além das explanações estruturais da gestão de marketing, indo de 'o que acontece' para o 'por que acontece". Na mesma linha, Sinkula (1994, p. 43) aponta para a necessidade de pesquisas que "se concentrem nos mecanismos de *sensemaking* utilizados pelos indivíduos nas organizações para atribuir significados aos eventos".

Apesar dos avanços acima apontados, a literatura técnica ainda carece de pesquisas sobre o papel do *sensemaking* na atribuição de significado às informações e ao conhecimento de mercado. *Sensemaking* constitui, nesse contexto, uma atividade ou processo por meio do qual se atribui significado às informações recebidas do ambiente. Esse significado é influenciado pelos valores, pela história e pelas experiências de cada indivíduo e, ainda, pela memória organizacional e condicionantes do contexto (WEICK, 1995).

Merecem destaque os estudos de Dutton e Jackson (1987, 1988) na área de Marketing, e ainda os de Thomas e outros (1993) no campo da estratégia empresarial. Por outro lado, vale o destaque para o crescente número de trabalhos publicados sobre essa temática nos últimos anos (ANAND e PERTERSON, 2000; WILSON e WOODSIDE, 2001; KREPAPA, 2003; ARDLEY, 2006; BADOT, 2005), o que sugere um maior interesse por parte dos estudiosos de marketing.

O uso do construto da tarefa, em pesquisas de marketing, mostra-se também bastante restrito, devido à prevalência da abordagem gerencialista e normativa. No entanto, Menon e Varadarajan (1992), em sua pesquisa seminal sobre conhecimento de mercado, fizeram uso da complexidade percebida da tarefa em seu modelo dos fatores organizacionais e informacionais que afetam a utilização do conhecimento nas empresas. Mesmo constituindo uma ilustração única, a importância desse trabalho sem dúvida incentiva novas pesquisas que tenham por base o construto da tarefa.

Um terceiro indicador que aponta para uma convergência de agendas encontra-se associado à grande revolução em curso no campo das teorias organizacionais, que contrapõe "teorias normais", vinculadas a uma concepção organizacional positivista, a teorias "contranormais" (MARSDEN e TOWNLEY, 2001, p. 32). Preconizando que o passado não mais se constitui guia adequado para o estudo e a análise das organizações, os defensores de abordagens pós-modernistas, a exemplo de Clegg (1988), Calás e Smircich (1991) e Boden (1994), entendem as organizações como entidades socialmente construídas, em um contínuo ciclo de construção e desconstrução, onde as transformações e inovações organizacionais decorrem do encontro da informação e da interação de seus membros.

Sob essa perspectiva, o contexto organizacional onde se dá o processo de busca e uso da informação passa a ser visto não mais como uma lista de fatores ambientais agindo sobre os indivíduos, como na linha de pensamento behaviorista, mas sim como um conjunto de condições inter-relacionadas, as quais promovem o entendimento compartilhado de significados. O indivíduo, por sua vez, passa a ser visto como entidade atuante, parte integrante de uma coletividade – a organização, interpretando e construindo seu próprio contexto por meio de seus comportamentos de busca e uso da informação.

Como se observa, embora esses indicadores ainda não integrem o *mainstream* da academia, certamente apontam

para novas formas para se estudar o comportamento informacional nas organizações, distanciando-se dos modelos prescritivos ainda predominantes.

A PESQUISA

O propósito desta seção é promover uma nova perspectiva para o estudo do comportamento de busca de informação sob a ótica da gestão de marketing. Dessa forma, espera-se contribuir para o desenvolvimento de um espaço interdisciplinar entre essa área de conhecimento e a ciência da informação.

O objetivo da pesquisa foi descrever e analisar o comportamento de busca de informação relacionado com a inovação incremental de produto. Para tanto, foram selecionadas indústrias de médio porte, conforme a classificação do Sebrae. Essas empresas haviam desenvolvido, ou estavam desenvolvendo à época da pesquisa, algum processo de inovação incremental de produto.

Os estudos de caso tiveram os seguintes objetivos específicos:

a) descrever os processos internos associados à concepção e ao desenvolvimento de inovações incrementais de produto pelas empresas;
b) identificar os atores envolvidos em cada etapa desses processos;
c) descrever os contextos organizacionais e de tarefas nos quais esses atores interagem;
d) identificar e descrever as relações funcionais entre esses atores em seus contextos organizacionais e no desempenho de suas tarefas;
e) identificar e descrever os comportamentos de busca e uso da informação em cada etapa dos processos de concepção e desenvolvimento da inovação incremental de produto;
f) descrever as fontes de informação utilizadas em cada etapa.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas com os dirigentes das empresas, assim como com os atores diretamente envolvidos no processo de inovação. Elas foram conduzidas para se conhecerem detalhadamente os processos e os comportamentos associados à concepção e desenvolvimento de inovações incrementais de produto. As entrevistas foram registradas manualmente pelo pesquisador e posteriormente organizadas em termos de conteúdo. Além delas, o pesquisador fez uma observação direta dos atores, quando no desenvolvimento de suas funções, bem como uma análise de documentos internos e externos. A seguir, é apresentada uma síntese dos dados relativos às empresas estudadas.

EMPRESA A

A empresa produz metais sanitários e acessórios para banheiros, e contava com cerca de 160 funcionários quando a pesquisa foi realizada. Nessa empresa foram entrevistados os dois diretores e cinco executivos.

Concepção da inovação incremental

Os processos de concepção e desenvolvimento da inovação incremental são centralizados no Diretor Presidente da empresa, que relatou ter assumido para si a responsabilidade de "ouvir o mercado". Isto significa, em seu entendimento, estar atualizado com as inovações tecnológicas introduzidas no mercado mundial para identificar aquelas de maior interesse para promover a competitividade da empresa no mercado brasileiro. Desta forma, o Diretor Presidente é o formulador da tarefa: é ele quem avalia as inovações, quem decide sobre a inovação incremental a ser introduzida na linha de produtos da empresa, e ainda quem recomenda as operações e ações necessárias ao desenvolvimento do novo produto.

Busca de informação para a concepção da inovação incremental

Para "ouvir o mercado", o Diretor Presidente lê sistematicamente uma revista especializada italiana, acessa sites especializados e faz contatos, em feiras internacionais, com fornecedores de tecnologia. Isso pode ser constatado nesta sua afirmativa, a seguir: "É preciso estar atento às inovações que surgem no exterior, absorvendo com rapidez, e antes dos concorrentes, aquelas consideradas como as de maior interesse do mercado brasileiro."

Cabe ao Diretor Presidente avaliar a necessidade de uma inovação de produto, idealizar o novo produto e convocar o titular da Gerência Técnica da empresa para lhe transmitir a tarefa. Não há envolvimento de nenhum outro executivo da empresa na idealização desse novo produto.

Desenvolvimento da inovação incremental

Ao receber a incumbência de executar a tarefa de desenvolvimento da inovação incremental, o Gerente Técnico recorre, inicialmente, ao Diretor Técnico – seu superior imediato – para que este o oriente sobre uma maneira de responder a contento à demanda do Diretor Presidente.

Interessa observar que, ao avaliar a execução da tarefa, o Gerente Técnico já detém informações importantes tanto sobre os domínios de conhecimento envolvidos quanto sobre as técnicas requeridas para a realização da tarefa. Isso porque a tarefa solicitada pelo Diretor Presidente é corporificada em um resultado conhecido – o desenvolvimento de um novo produto para a empresa, embora esse resultado seja inspirado em tecnologia e design previamente determinados. Em função dessa avaliação, o Gerente Técnico inicia seu processo de busca de informações de natureza técnica e de engenharia.

Busca de informação para o desenvolvimento da inovação incremental

O processo de busca de informações do Gerente Técnico é direcionado aos fornecedores atuais e potenciais da empresa, na medida em que já se conhece o resultado pretendido desse processo de inovação incremental, que havia sido previamente definido pelo Diretor Presidente da empresa. Além disso, o Gerente Técnico conta com o respaldo de sua equipe interna, que é composta de profissionais de design, de prototipagem e de controle de qualidade. Esses profissionais têm acesso a congressos técnicos e a cursos especializados, de onde trazem manuais e informações técnicas que passam a fazer parte dos arquivos da empresa.

A equipe interna, embora se reúna semanalmente com o Gerente Técnico para acompanhar a evolução do projeto, executa seus trabalhos em ciclos funcionais, ou seja, cada profissional se envolve em etapa específica associada à sua competência técnica. O processo de desenvolvimento do novo produto segue seu curso em ciclos funcionais até os testes finais, quando o desempenho do novo produto é verificado à luz das normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas, de outros parâmetros de qualidade e ainda das restrições técnicas dos fornecedores. Os profissionais associados às atividades de comercialização não se envolvem, em nenhum momento, no processo de desenvolvimento do novo produto.

O contexto organizacional

O contexto organizacional da Empresa A pode ser descrito a partir de três características principais:

a) forte liderança centralizadora exercida por seu Diretor Presidente;
b) visão de curto prazo prevalecente no processo de concepção da inovação incremental (toda a ação se volta para o aqui–agora);
c) não envolvimento da área comercial da empresa, seja na concepção seja no processo de desenvolvimento do novo produto.

EMPRESA B

Na empresa B, fabricante de compressores a gás, foram realizadas seis entrevistas, sendo duas com os diretores da empresa e as demais com um consultor técnico e três executivos. A Empresa B se apresenta, na realidade, como duas empresas: uma, de natureza tecnológica, é voltada à inovação e ao desenvolvimento de novos produtos; a outra, com características fabris, dedica-se à fabricação e comercialização dos produtos desenvolvidos.

Concepção da inovação incremental

Nesta empresa, todas as responsabilidades associadas ao processo de concepção de inovação incremental foram atribuídas, pelo Diretor Presidente, a um Consultor Técnico. Embora esse Consultor Técnico não tenha, de fato, funções executivas, a Gerência de Engenharia se reporta diretamente a ele. A unidade de fabricação, quando do teste de protótipos, também fica subordinada ao Consultor Técnico.

O processo de concepção da inovação incremental decorre de esforços com vistas à solução de problemas técnicos com os equipamentos da empresa, verificados no campo. Dessa forma, cabe ao Consultor Técnico, à luz de um histórico de problemas ocorridos, definir a inovação incremental necessária, assim como também cabe a ele a execução da tarefa propriamente dita, ou seja, o desenvolvimento dessa inovação.

Busca de informação para a concepção da inovação incremental

A fonte de informação fundamental para a concepção da inovação incremental necessária é o histórico de problemas operacionais com os equipamentos da empresa no campo. Para tanto, o Consultor Técnico conta com dados provenientes da Diretoria de Pós-Venda e dos próprios clientes da empresa, quando visitados por ele: "Minha técnica sempre foi a seguinte: olhava para onde dava problema e começava a trabalhar...".

Desenvolvimento da inovação incremental

Como mencionado, todo o processo de desenvolvimento da inovação incremental é planejado, executado e controlado pelo Consultor Técnico, que aloca os recursos da Gerência de Engenharia e da unidade fabril, quando

necessário. Não há envolvimento de outras unidades funcionais ou dos dirigentes da empresa.

Busca de informação para o desenvolvimento da inovação incremental

A busca de informações relacionada a inovações incrementais na Empresa B é realizada por meio de duas fontes principais, que são fornecedores especializados e centros tecnológicos vinculados à universidade. Dos fornecedores de tecnologia, o Consultor Técnico recebe dados e informações sobre materiais diversos e seus parâmetros de desempenho. Mediante um convênio de colaboração celebrado com a universidade local, a empresa recebe modelos matemáticos e assistência técnica especializada para o desenvolvimento e teste de protótipos. Existem fluxos de informação constantes entre o Consultor Técnico e a Gerência de Engenharia, mas esses fluxos não se estendem às demais unidades da organização.

Novamente, é interessante registrar que, assim como na Empresa A, as entrevistas evidenciaram que a área comercial da Empresa B não tem qualquer papel relevante no desenvolvimento do novo produto.

O contexto organizacional

Pelo fato de a Empresa B ser constituída, na verdade, de duas empresas, existem tensões entre as unidades organizacionais, em função da centralização de poder no Consultor Técnico, conforme relatos obtidos nas entrevistas. O Consultor Técnico, além do processo de inovação e desenvolvimento de novos produtos, assume a responsabilidade pelas principais decisões associadas à escolha de fornecedores, à inspeção de produtos acabados e ainda ao acompanhamento do desempenho dos produtos fabricados junto aos clientes.

Embora a empresa disponha de uma estrutura organizacional formalizada, ela efetivamente se caracteriza pela informalidade e pelas relações interpessoais, em detrimento das profissionais.

Além das características acima mencionadas, o contexto organizacional não privilegia nenhuma lógica de médio ou longo prazo no processo de desenvolvimento de novos produtos. Na prática, o que predomina é a solução dos problemas mais frequentes encontrados no cotidiano.

EMPRESA C

A Empresa C foi constituída por médicos patologistas interessados em processos de análise clínica. Transformou-se, nos anos 1990, numa das maiores empresas de diagnóstico de saúde humana e animal do país, atuando no nicho de kits para diagnóstico de uso *in vitro* em bioquímica clínica e imunoquímica. Foram feitas sete entrevistas, compreendendo dois diretores, o presidente do Conselho de Administração e quatro gestores de áreas.

Concepção da inovação incremental

Quando da realização da pesquisa, a titular da área de Organização e Informação revelou em entrevista que a Empresa C vinha de um processo de reestruturação organizacional, quando foi implantado um sistema de gerenciamento participativo e colegiado. Dessa forma, a responsabilidade pela proposição de um novo produto passou a ser de todos os gerentes. Essa proposição é avaliada preliminarmente na reunião semanal dos gestores e, caso aprovada em primeira instância, é encaminhada para uma análise mais aprofundada no Grupo de Análise, que envolve representantes da área de tecnologia, de mercado, do serviço ao cliente e da qualidade. Assim, a definição da tarefa, de seus objetivos e condições, é atribuição compartilhada por todos os gestores.

A reestruturação, no entanto, é mudança recente. Tanto é assim que o processo de inovação incremental estudado na Empresa C foi deflagrado por decisão exclusiva do então Diretor Presidente da empresa, hoje Presidente do Conselho de Administração.

Busca de informação para a concepção da inovação incremental

Todos os gestores da Empresa C possuem fontes de informação próprias e que são utilizadas continuamente. A escolha dessas fontes está associada à responsabilidade funcional de cada gestor.

No contexto da inovação incremental estudada, as informações que motivaram a decisão de deflagração do processo foram obtidas em periódicos especializados que indicavam a oportunidade de padronização de creatinina, conforme iniciativas da comunidade científica norte-americana, o que apontava a possibilidade de uma forte demanda caso esse aperfeiçoamento de produto fosse introduzido.

Desenvolvimento da inovação incremental

Os documentos da empresa, assim como as entrevistas realizadas evidenciaram que o Grupo de Análise,quando constituído, passa a examinar em detalhe todos os aspectos pertinentes à tecnologia, à demanda do mercado, às características do serviço ao cliente e à qualidade. Para tanto, recorre não apenas à experiência dos técnicos da empresa mas desenvolvem consultas junto a especialistas externos à

organização.Uma vez aprovado, o projeto de pesquisa passa a ser gerenciado pela área de pesquisa e desenvolvimento, a qual se reporta diretamente ao Diretor Técnico.

Num primeiro momento, o projeto de pesquisa se desenvolve no âmbito laboratorial, quando são produzidos dados sobre estabilização, insumos e pré-viabilidade. Vencida essa etapa, o projeto de pesquisa passa a envolver novos atores, contemplando questões de ordem prática, tais como propostas de elaboração industrial, instruções de uso, rótulos, registros, embalagens etc. Cada uma dessas questões é tratada em ciclos funcionais envolvendo a área de pesquisa e desenvolvimento e os profissionais funcionalmente responsáveis por cada temática.

Busca de informação para desenvolvimento da inovação incremental

Enquanto o projeto se encontra no âmbito laboratorial, os fluxos de informação ocorrem entre os responsáveis pela Pesquisa e Desenvolvimento, entidades oficiais de pesquisa e sites especializados. É também comum a consulta a periódicos técnicos especializados. No entanto, conforme relato do titular do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento, não há interação com universidades ou centros acadêmicos especializados: "Já tentamos buscar essa interação em duas ou três oportunidades, mas não conseguimos nada. A gente tem sempre muita coisa para resolver e não dá tempo para cuidar da universidade".

Quando o projeto vence a etapa laboratorial, o número e a qualificação das fontes de informação passam a depender de cada ciclo funcional. Dessa forma, há os fluxos de informação com as agências regulatórias, com os fornecedores de insumos, de embalagens, de rótulos, assim como há fluxos de informação com clientes quando são realizados pré-testes de produtos.

O contexto organizacional

A documentação levantada junto à Empresa C indica a existência de mecanismos formais de organização, representados por uma estrutura organizacional com linhas de comando nítidas, fronteiras funcionais claras, e um processo de gestão ágil, participativo e colegiado. Foi também constatado que a empresa dispõe de uma sistemática de planejamento estratégico formalizada, com projeções de objetivos compartilhadas e conhecidas por todos os executivos.

A abertura para o ambiente externo é incentivada em todas as unidades organizacionais. As informações coletadas por uma unidade organizacional não encontram obstáculos para fluir por todas as demais unidades organizacionais.

A área comercial da empresa foi implantada juntamente com o novo modelo de gestão. Sua participação no processo decisório é bastante significativa. Além do mais, a cultura da empresa caracteriza-se pela valorização do rigor metodológico e pela preocupação com a garantia da qualidade dos produtos e serviços.

DISCUSSÃO DOS CASOS

Nesta seção, os casos são discutidos de forma a se identificarem pontos em comum e aspectos divergentes associados aos principais componentes do modelo proposto de busca de informação e inovação.

Concepção da inovação incremental

Dois aspectos são comuns aos três estudos de caso:

a) a concepção solitária da tarefa da inovação incremental e a decisão não participativa e centralizadora quanto à sua deflagração, e
b) a orientação de todos os decisores para o ambiente externo.

O primeiro aspecto ilustra bem o *academic/practitioner gap* hoje existente na gestão de marketing. Diferentemente do que é preconizado na literatura técnica, as análises e decisões dos gestores das empresas a respeito da necessidade de introdução de um novo produto foram descritas pelos entrevistados como solitárias, sem compartilhamento algum de informação ou realização de estudos aprofundados. Foram decisões de natureza eminentemente pessoal, alicerçadas, segundo os entrevistados, em valores, crenças, sentimentos e experiências pregressas também pessoais, evidenciando a importância do processo de *sensemaking* individual na formulação da tarefa.

Por outro lado, é interessante destacar que nas três empresas investigadas os responsáveis pela tomada de decisão tiveram como orientação fundamental o ambiente externo da empresa. Nenhum dos dirigentes mostrou-se preocupado com a efetividade operacional, ou seja, com a velocidade ou a qualidade intrínseca de seus processos internos.

O comportamento das três empresas estudadas sugere, no que se refere à sua orientação para o ambiente externo, uma evolução na dinâmica competitiva. Essa dinâmica tem mudado de uma postura de enfrentamento entre iguais, na busca de uma maior fatia de mercado (característica da Empresa A), para a criação conjunta de valor, num esforço de integração da empresa com seus clientes (Empresa B e, de forma mais evidente, Empresa C).

Busca de informação para a concepção da inovação incremental

Tarefas complexas, como é o caso da concepção de novos produtos, devem exigir informações também complexas, além do recurso a um amplo leque de fontes temáticas diversas (BYSTRÖM e JÄVERLIN, 1995). No entanto, os resultados obtidos nas três empresas estudadas não sustentam essa expectativa.

No caso da Empresa A, tanto a complexidade das informações procuradas quanto o número de fontes consultadas são surpreendentemente limitados. Na Empresa B, o número de fontes é maior, passando a incluir entidades externas de pesquisa. Da mesma forma, o nível de complexidade das informações procuradas cresce substantivamente. Já na Empresa C, o número de fontes de informação consultadas aumenta proporcionalmente à elevação do número de atores envolvidos. Além disso, a complexidade das informações buscadas é grande, envolvendo questões ambíguas que comportam diferentes interpretações.

Os padrões comportamentais de busca de informação das empresas estudadas, no que se refere à orientação externa adotada pelo formulador da tarefa (concorrência, tecnologia, consumidor), permitem a identificação de uma possível relação: à medida que a referência da orientação evolui do concorrente para a tecnologia, e desta para o consumidor, também crescem a complexidade das informações procuradas e o número de fontes consultadas.

Desenvolvimento da inovação incremental

O diferencial percebido na Empresa B, no que se refere ao comportamento do executor da tarefa, deve-se tão somente à maior centralização de poder. No que tange ao processo de desenvolvimento do novo produto, nas três empresas estudadas há um envolvimento direto de suas gerências técnicas e de engenharia.

Busca de informações para o desenvolvimento da inovação incremental

O comportamento de busca de informação do responsável pela execução da tarefa parece seguir o mesmo padrão do formulador da tarefa: o número de fontes de informação parece crescer com a complexidade percebida da tarefa (número de fontes maior na Empresa C). Observa-se que, quanto mais fechado é o foco no ambiente externo (mais aberto na Empresa C e mais fechado na Empresa A), menor e mais objetivo é o leque de fontes consultadas. Já na Empresa C, como se viu, o elenco de fontes consultadas é bastante amplo em todas as unidades organizacionais envolvidas com o processo de desenvolvimento do novo produto.

Além dos aspectos acima apontados, merecem destaque na presente análise outros três, que são a extensão do ciclo de busca, o número de ciclos de busca e os tipos de informações procuradas:

a) Extensão do ciclo de busca. O ciclo de busca compreende as diversas etapas do processo de aprendizagem, que se inicia na identificação do problema, passando pela seleção de fontes alternativas de informação e exploração inicial dessas fontes. Com base nessas passos iniciais, o responsável pela busca da informação formula o problema, procede à coleta de dados e, concluída essa etapa, apresenta os resultados do processo (KUHLTHAU, 1993). Outros autores, a exemplo de Kolb (1984), sugerem modelos semelhantes.

Parece claro que, quanto mais se fecha o foco na orientação para o ambiente externo, o número de etapas do processo de aprendizagem se reduz. O responsável pela busca, já incumbido de uma tarefa predefinida, empenha-se exclusivamente na coleta das informações consideradas necessárias. Por outro lado, a abertura do foco, como registrado na Empresa C, implica a preservação de todas as etapas do processo de aprendizagem na medida em que o problema a ser tratado é suscetível a interpretações diversas.

b) Número de ciclos de busca. À medida que cresce a ambiguidade ou a equivocidade do problema, exigindo novas competências de interpretação e novas oportunidades de interação entre grupos profissionais especializados, cresce também o número de ciclos de busca. Esse fato foi claramente observado na Empresa C, notadamente na etapa de desenvolvimento da tarefa.

Evidentemente, o uso da informação ocorre continuamente, à proporção que são desenvolvidos os ciclos de busca na etapa de desenvolvimento da tarefa. É pelo uso da informação que novos ciclos de busca se justificam.

c) Tipo de informação procurado. Outro aspecto importante, no contexto do presente estudo, diz respeito ao tipo de informação procurado pelas empresas. Pelas observações feitas, à medida que o equacionamento do problema exige interpretação e interação interpessoal, as informações procuradas tornam-se menos específicas e mais genéricas, compreendendo um leque maior de interesses. Tipicamente, foi o que se observou na Empresa C. O inverso também se mostra verdadeiro, como visto na Empresa A.

A Figura 1, abaixo, sintetiza os padrões de comportamento de busca de informação encontrados nas empresas estudadas.

As duas primeiras dimensões dizem respeito ao formulador da tarefa de inovação. Primeiramente, é importante destacar que, nas três empresas, os formuladores da tarefa se orientaram para o ambiente externo. No entanto, a referência dessa orientação muda de caso para caso. Na Empresa A, a referência adotada é a concorrência (embora, num segundo momento, a atenção do formulador da tarefa tenha se voltado para a tecnologia, ele nunca deixou de monitorar de perto seus principais concorrentes). Na Empresa B, a referência é nítida pela tecnologia. Somente na terceira empresa, os consumidores assumem esse espaço.

O contexto organizacional

A literatura técnica tem se mostrado profícua em estudos e pesquisas sobre as influências da cultura organizacional, da estrutura funcional, dos processos de trabalho e mesmo das pessoas na gestão dos ativos do conhecimento nas empresas (GUPTA e GOVINDARAJAN, 2000; SVEIBY, 2002; DIXON, 2000; ALBERS e BREWER, 2003).

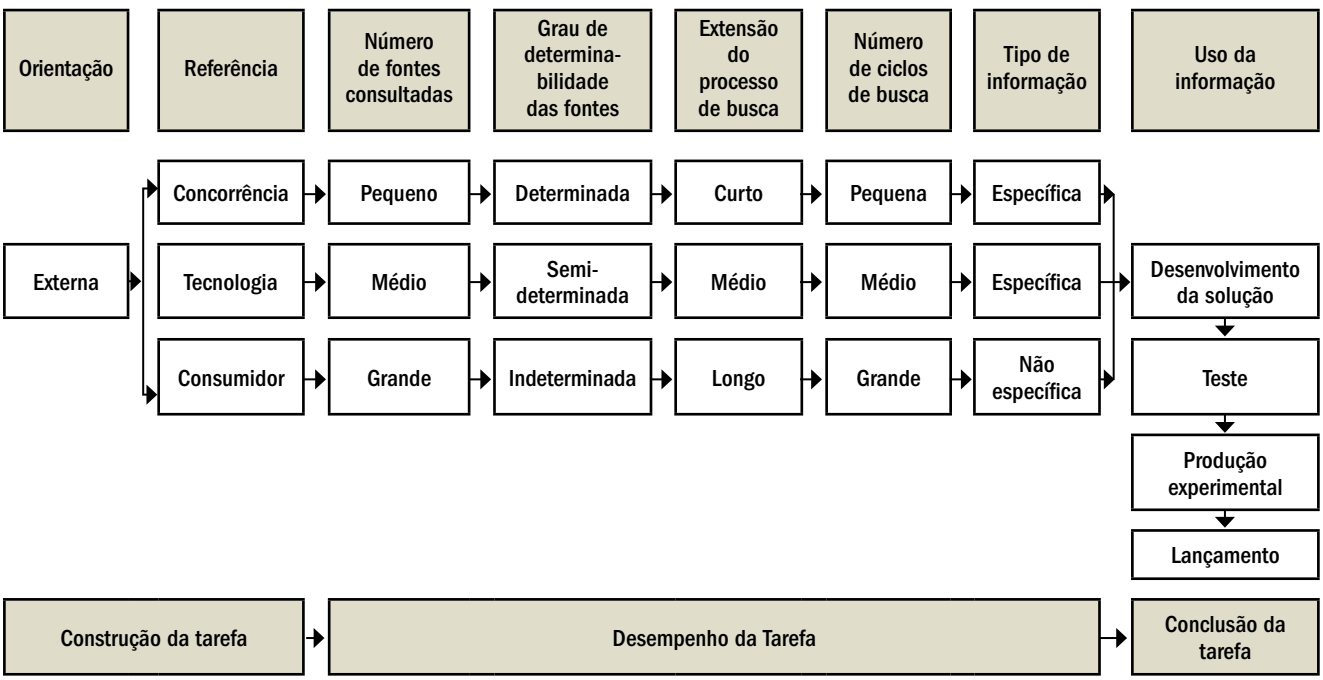
O estudo evidenciou tanto a importância das variáveis contextuais para o comportamento informacional quanto as dificuldades associadas à administração dessas variáveis. No entanto, de todos os fatores e variáveis contextuais, o comportamento das lideranças em cada organização mostrou-se como o mais influente. Essa influência manifestou-se de diversas formas, destacando-se a disposição em acolher projetos de mudança planejada, como no caso da Empresa C, mesmo que tal disposição implicasse descentralização decisória e compartilhamento do poder, ou ainda o propósito de sustentar um perfil diferenciado e centralizador para a atividade de pesquisa e desenvolvimento, como visto na Empresa B.

Além disso, a informalidade prevalente nas relações funcionais parece certamente contribuiu para acentuar ainda mais a influência do comportamento das lideranças sobre os demais atores.

CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Os estudos relatados demonstram, com clareza, o *academic/practitioner gap* destacado na literatura técnica. Mais que isso, eles revelam que o comportamento de busca de informação no âmbito organizacional é pautado por uma escolha pessoal das informações e fontes relevantes para a tomada de decisão. Essa escolha, evidentemente, é feita a partir das experiências vivenciadas, das crenças e dos valores de cada executivo. Em outras palavras, é decorrente

Figura 1 - **Padrões de comportamento de busca de informação**



 ISSN 0034-7590

da atividade de *sensemaking*. Essa conclusão evidencia a necessidade de redirecionar para o usuário os estudos sobre o comportamento informacional em marketing.

Esta investigação mostrou também que as competências de assimilação de informação de cada gestor exercem influência decisiva nas escolhas feitas pelo usuário no que tange às informações e fontes escolhidas e utilizadas. Em decorrência dessa conclusão, parece lógica a suposição de que todo esforço que vise ao aperfeiçoamento do processo de busca de informação deverá passar, forçosamente, pela melhoria dessas competências individuais.

Nesse contexto, o estudo do que alguns autores chamam competência ou letramento informacional (*information literacy*) – competência essa que abrange as habilidades de definir, encontrar e obter informação (LLOYD, 2003) – precisa merecer maior atenção dos gestores e pesquisadores.

Uma terceira conclusão relevante a que se pode chegar a partir do presente estudo diz respeito à complexidade da tarefa – segundo a percepção dos responsáveis por sua execução – e à complexidade do processo de busca de informações, seja em termos de extensão do ciclo de busca, do número de ciclos de busca realizados ou do tipo de informação procurada. À medida que cresce a complexidade percebida da tarefa (tarefa subjetiva), aumentam a extensão de cada ciclo de busca e o número de ciclos de busca. Ou seja, as informações procuradas revelam temáticas mais abrangentes.

Finalmente, parece bastante promissor o campo interdisciplinar existente entre o marketing e a ciência da informação. Os construtos e abordagens empregados pela ciência da informação mostraram-se úteis para uma incursão mais analítica nos processos informacionais de marketing.

O estudo, por se ter se baseado em número limitado de casos, sugere cautela em termos de sua generalização teórica, conclusões e recomendações. No entanto, como a perspectiva interdisciplinar se mostra promissora, há incentivo para novas pesquisas, contemplando outros modelos da gestão de marketing.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, F. J. *Scanning the Business Environment*. London: Collier-Macmillan, 1967.

ALBERS, J. A; BREWER, S. Knowledge management and the innovation process: the eco-innovation model. *Journal of Knowledge Management Practise* [on-line], 2003. Disponível em: http://www.tlainc.com/articl52.htm. Acesso em: 26.03.2006.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Task-force on marketing thought, developing, disseminating and utilizing marketing knowledge. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 4, p. 1-25, 1988.

ANAND, N; PETERSON, R. A. When market information constitutes fields: sensemaking of markets in the commercial music industry. *Organization Science*, v. 11, n. 3, p. 270-284, 2000.

ARDLEY, B. Telling stories about strategies: a narratological approach to marketing planning. *The Marketing Review*, v. 6, n. 3, p. 197-210, 2006.

BADOT, O. Les défies du sensemaking en marketing: du sensemaking à l'experiencemaking ou usage et détournement de la théorie de Karl E. Weick. Trabalho apresentado no seminário "Les défis du sensemaking en enterprises", École Supérieure des Affaires de l'Université de Paris XII, março de 2005. Disponível em: http://www.iae.unicaen.fr/recherche/doc/cahiers_recherche_cime/cahier 35.pdf. Acesso em: 14.01.2008.

BARABBA, V. P. *Meeting of the minds* – creating the market-based enterprise. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

BARABBA, V. P; ZALTMAN, G. *A voz do mercado*. São Paulo: Makron Books, 1992. p. 3.

BODEN, D. *The business of talk*: organizations in action. Cambridge: Polity Press, 1994.

BURTON, D. Marketing theory matters. *British Journal of Management*, v. 16, p. 5-18, 2005.

BYSTRÖM, K; JÄVERLIN, K. Task complexity affects information seeking and use. *Information Processing and Management*, v. 31, n. 2, p. 191-213, 2005.

CALÁS, M; SMIRCICH, L. Voicing seduction to silence leadership. *Organizational Studies*, v. 12, n. 4, p. 567-601, 1991.

CAMPBELL, D. J; GINGRICH, K. The interaction effects of task complexity and participation on task performance: a field experiment. *Organization Behavior and Human Decision Processes*, v. 38, p. 162-180, 1986.

CARRILAT, F. A; JARAMILLO, F; LOCANDER, W. B. Market-driving organizations: a framework. *Academy of Marketing Science Review*, v. 8, n. 5, 2004.

CHOO, C. W. *The knowing organization*. New York: Oxford University Press, 1998. cap. 3.

CHURCILL JR, G. A; PETER, J. P. *Marketing* – criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

CYERT, R. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.

CLEGG, S. R. The good, the bad and the ugly. *Organization Studies*, v. 9, n. 1, p. 7-13, 1988.

DAFT, R. L; LENGEL, R. H. Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, v. 32, n. 5, p. 554-571, 1986.

DAFT, R. L; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. *Working knowledge*: how organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DESHPANDÉ, R; WEBSTER, F. E. Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, v. 53, n.1, p. 3-15, 1989.

DICKSON, P. R. The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 4, p. 102-106, 1996.

DIXON, N. M. *Common knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

DUTTON, J. E; JACKSON, S. E. Categorizing strategic issues: links to organizational actions. *Academy of Management Review*, v. 12, n. 1, p. 76-90, 1987.

FREUND, L; TOMS, E. G. Contextual search: from information behavior to information retrieval. *Annual Conference of the Canadian Association for Information Science*, 2005. Disponível em: http://www.cais-acsi.ca. Acesso em: 13.11.2007.

GALBRAITH, J. *Organization design*. Reading: Addison-Wesley, 1977.

GASLIKOVA, I. Information seeking in context and the development of information systems. *Information Research*, v. 5, n. 1, 1999.

GREENLEY, G; HOOLEY, G; SAUNDERS, J. Management processes in marketing planning. *European Journal of Marketing*, v. 38, n. 8, p. 935-955, 2004.

GUMMESSON, E. Practical value of adequate marketing management theory. *European Journal of Management*, v. 36, n. 3, p. 325-349, 2002.

GUPTA, A. K; GOVINDARAJAN, V. Knowledge management's social dimension: lessons from Nucor Steel. *Sloan Management Review*, v. 42, n. 1, p. 71-80, 2000.

HACKLEY, C. E. Management learning and normative marketing theory: learning from the life-world. *Management Learning*, v. 29, n. 1, p. 91-104, 1998.

HACKMAN, J. R. Towards understanding the role of tasks in behavioral research. *Acta Psychologica*, v. 31, p. 97-128, 1969.

HEEKS, R. Information systems in developing countries: failure, success and local improvisations. *The Information Society*, v. 18, n. 2, p. 101-112, 2002.

HEWINS, E. T. Information need and use studies. *Annual Review of Information Science and Technology*, v. 25, p. 145-172, 1990.

JACKSON, S. E; DUTTON, J. E. Discerning threats and opportunities. *Administrative Science Quarterly*, v. 33, n. 3, p. 370-387, 1988.

JÄVERLIN, K; WILSON, T. D. On conceptual models for information seeking and retrieval research. *Information Research*, v. 9, n. 1, 2003.

JÄVERLIN, K; INGWERSEN, P. Information seeking research needs extension towards tasks and technology. *Information Research*, v. 10, n. 1, 2004.

JOHNSON, J. D. On contexts in information seeking. *Journal of the American Society for Information Science*, v. 39, n. 5, p. 735-760, 2003.

KANTER, R. M. *When giants learn to dance*. New York: Touchstone, 1989.

KINDERMAN, T. A; VALSINER, J. Directions for the study of developing person-context relationships. In: KINDERMAN, T. A; VALSINER, J. (Eds) *Development of person-context relationships.* Hillsdale: Lawrence Earlbaum, 1995. p. 227-240.

KOHLI, A. K; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.

KOHLI, A. K; JAWORSKI, B. J. Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.

KOLB, D. A. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.

KOTLER, P. *Marketing para o século XXI.* São Paulo: Futura, 1999. p. 99.

KOTLER, P; KELLER, K. L. *Administração de marketing.* 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KREPAPA, A. Making meaning. *Marketing Theory*, v. 3, n. 2, p. 187-208, 2003.

KUHLTHAU, C. C. Inside the search process: information seeking from the user's perspective. *Journal of the American Society for Information Science*, v. 42, n. 5, p. 361-371, 1991.

LAUGHLIN, P. R. Social combination processes of cooperative, problem-solving groups as verbal intellective tasks. In: FISHBEIN, M. (Ed) *Progress in social psychology*. v. 1. Erllbaum: Hillsale, 1980.

Lloyd, A. Information literacy: the meta-competency of the knowledge economy? An Exploratory Paper. *Journal of Librarianship and Information Science*, v. 35, n. 2, p. 87-92, 2003.

MARCH, J; SIMON, H. *Organizations.* New York: Wiley, 1967.

MARSDEN, R; TOWNLEY, B. A coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S. R; HARDY, C; NORD, W. R. (Eds) *Handbook de estudos organizacionais*. v. 2. São Paulo: Atlas, 2001.

MCCOLE, P. Refocusing marketing to reflect practice. *Marketing Intelligence and Planning*, v. 22, n. 5, p. 531-539, 2004.

MENON, A; VARADARAJAN, R. A model of marketing knowledge use within organizations. *Journal of Marketing*, v. 4, p. 53-71, 1992.

MINTZBERG, H. The innovative organization. In: MINTZBERG, H; QUINN, J. (Eds) *Readings in the Strategy Process.* 3rd ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1998. p. 309-323.

MIRANDA, S. Como as necessidades de informação podem se relacionar com as competências informacionais. *Ciência da Informação*, v. 35, n. 3, p. 99-114, 2006.

MORGAN, G. *Imagens da organização.* São Paulo: Atlas, 1998.

OZCKOWSKI, E; FARRELL, M. A. Discriminating between measurement scales using non-tested and two-stage least square estimators: the case of marketing orientation. *International Journal of Research in Marketing*, v. 15, n. 4, p. 349-366, 1998.

PATRIOTTA, G. Sensemaking on the shop floor: narratives of knowledge in organizations. *Journal of Management Studies,* v. 40, n. 2, p. 349-375, 2003.

ROBERTS, N; CLARKE, D. Organizational information concepts and information management. *International Journal of Information Management*, v. 9, p. 25-34, 1989.

SCHEIN, E. H. *Process consultation* – volume II: lessons for managers and consultants. Reading: Addison-Wesley, 1987.

SINKULA, J. M. Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 1, p. 35-45, 1994.

SLATER, S. F; NARVER, J. C. The positive affect of a market orientation on business profitabily: a balanced replication. *Journal of Business Research*, v. 48, n. 1, p. 69-73, 2000.

STEINER, I. D. *Group process and productivity.* New York: Academic Press, 1972.

SVEIBY, K-E. Collaborative climate and effectiveness of knowledge work – an empirical study. *Journal of Knowledge Management*, v. 6, n. 5, p. 420-433, 2002.

TAYLOR, R. S. *Value-Added Processes in Information Systems.* Norwood: Ablex, 1986.

TERBORG, J; MILLER, H. Motivation, behavior and performance: a close examination of goal setting and monetary incentives. *Journal of Applied Psychology*, v. 63, p. 29-39, 1978.

THOMAS, J. B; CLARK, S. M; GIOIA, D. A. Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action and outcomes. *Academy of Management Journal*, v. 36, n. 2, p. 239-270, 1993.

VAKKARI, P. Task-based information searching. *Annual Review of Information Science and Technology*, v. 37, p. 413-464, 2003.

WATERMAN, R. H. *Adhocracy*: The Power to Change. Memphis: Wittle Direct Books, 1990. p. 41.

WEICK, K. E. *The Social psychology of organizing.* 2nd ed. Reading: Addison-Wesley, 1979.

WEICK, K; DAFT, R. L. The effectiveness of interpretation systems. In: CAMERON, K. S.; WHETTEN, D. A. (Eds) *Organizational effectiveness*: a comparison of multiple models. New York: Academic Press, 1983, p. 71-93.

WEICK, K; DAFT, R. L. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

WIERENGA, B. On academic marketing knowledge and marketing knowledge the marketing managers use for decision-making. *Marketing Theory*, v. 2, n. 4, p. 355-362, 2002.

WILSON, T. D. On user studies and information needs. *Journal of Documentation*, v. 37, n. 1, p. 3-15, 1981.

WILSON, E. J; WOODSIDE, A. G. Executive and consumer decision processes: increasing useful sensemaking by identifying similarities and departures, *Journal of Business and Industrial Marketing*, v. 16, n. 5, p. 401-414, 2001.

WRENN, B. The market orientation construct: measurement and scaling issues. *Journal of Marketing Theory and Practise*, v. 5, n. 3, p. 31-54, 1997.

ZACK, M. H. If management knowledge is the solution, then what's the problem? 1998. Disponível em: http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/fourprob/fourprob.htm. Acesso em: 24.04.2005.