

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE APOIO À PESQUISA
PROGRAMA INSTITUCIONAL DE BOLSAS DE INICIAÇÃO
CIENTÍFICA

EMPREGO DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL PELAS
EMPRESAS DE FITOTERÁPICOS DA CIDADE DE MANAUS

BOLSISTA: MARIA FERNANDA DE OLIVEIRA

MANAUS

2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE APOIO À PESQUISA

PROGRAMA INSTITUCIONAL DE BOLSAS DE INICIAÇÃO
CIENTÍFICA

RELATÓRIO FINAL

PIB-SA- 043/2007

EMPREGO DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL PELAS
EMPRESAS DE FITOTERÁPICOS DA CIDADE DE MANAUS

BOLSISTA: MARIA FERNANDA DE OLIVEIRA, CNPq
ORIENTADORA: PROF.^a DR.^a CÉLIA REGINA SIMONETTI
BARBALHO.

MANAUS

2008

Todos os direitos deste relatório são reservados à Universidade Federal do Amazonas, ao Núcleo de Estudo e Pesquisa em Ciência da Informação e aos seus autores. Parte deste relatório só poderá ser reproduzida para fins acadêmicos ou científicos.

Esta pesquisa, financiada pelo Conselho Nacional de Pesquisa – CNPq, através do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica da Universidade Federal do Amazonas, foi desenvolvida pelo Núcleo de Estudo e Pesquisa em Ciência da Informação e se caracteriza como sub projeto do projeto de pesquisa Diagnóstico de uso da inteligência competitiva em empresas brasileiras de produtos naturais.

Orientadora

Célia Regina Simonetti Barbalho, Dra.

Bolsista

Maria Fernanda de Oliveira, CNPq

RESUMO

O trabalho tem por objetivo analisar como as empresas de Produtos Naturais – PN - do setor de Fitoterápicos da cidade de Manaus obtêm e utilizam informações sobre o seu ambiente organizacional. Para tanto, buscou-se caracterizar o mercado de PN neste segmento, verificando métodos de gestão empresarial e meios pelos quais as empresas obtêm informações a respeito de seu ambiente. A revisão de literatura traz temas relacionados à gestão da informação, Inteligência Competitiva e Fitoterápicos, considerados pontos importantes na concepção deste. Foi delineado como corpus da pesquisa, empresas de Fitoterápicos que atuam na cidade de Manaus, identificadas entre empresas de PN, junto às bases Relação Anual de Informações Sociais – RAIS do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Os dados obtidos na coleta foram analisados com base em métodos qualitativos e quantitativos, tendo por apoio à análise dos dados aferidos, os métodos estatístico e de análise do discurso. Diagnosticou-se durante a coleta de dados, que a RAIS encontra-se desatualizada, o que prejudicou de certa forma a evolução da pesquisa. Das cinquenta empresas de PN relacionadas na base, 30% foram identificadas como possíveis Fitoterápicos ou Fitofármacos e destas, 67% foram localizadas. A amostra, três organizações de diferentes portes, demonstrou que as empresas de Fitoterápicos que atuam em Manaus são de médio e pequeno porte, não contando com profissionais da área de informação em seu quadro, utilizando para se manter informado de fontes informais, onde a internet surge como principal instrumento. Além disso, ficou clara a pouca ou nenhuma utilização formal de modelos de Inteligência Competitiva até mesmo pela pequena estrutura de Recursos Humanos existentes nas empresas. Crê-se ser fator de influência neste cenário, o fato de os responsáveis pelas ditas empresas serem profissionais farmacêuticos, sem noções integrais da administração de empresas. Assim, faz-se mister que as empresas de Fitoterápicos e Fitofármacos de Manaus se empenhem mais na reformulação de seus modelos de gestão e no valor que direcionam às informações disponíveis em seu meio, para assim, saírem da condição de pequenas e médias e passarem a graus cada vez mais elevados na hierarquia empresarial.

Palavras-chave: Inteligência Competitiva; Gestão da Informação; Fitoterápicos.

*“Pedras no caminho, junto todas.
Um dia vou construir um castelo...”*

Fernando Pessoa.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	OBJETIVOS.....	10
3.	REVISÃO DE LITERATURA.....	11
3.1	GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	11
3.2	FITOTERÁPICOS.....	13
3.3	INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	16
4.	PERCURSO METODOLÓGICO.....	222
5.	RESULTADOS.....	25
6.	DISCUSSÕES.....	31
7.	REFERÊNCIAS.....	33
	ANEXOS.....	35

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa de iniciação científica nasceu como uma dos segmentos de um projeto maior coordenado pelo Núcleo de Estudo e Pesquisa em Ciência da Informação – NEPCI, que trabalha em conjunto com outras cinco universidades brasileiras, a saber: Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC Campinas), Universidade Estadual de Londrina (UEL), Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP/Marília, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e Universidade Federal de São Carlos que pretende analisar como as empresas de produtos naturais obtêm e utilizam informações a respeito de seu ambiente organizacional, tendo em vista o crescimento e a ênfase que vem sendo dada ao mercado de produtos naturais na atualidade, associando-se seus produtos a melhoria na qualidade de vida do homem. Assim, este trabalho traz como metas, analisar como as empresas de **Fitoterápicos** instaladas na cidade de Manaus trabalham, e se trabalham tais processos em sua gestão.

Em todo o mundo a indústria de produtos naturais cresce exponencialmente a cada ano, e para manter-se inserido neste mercado, as organizações necessitam estar em contínua mudança e adaptação, e para que tal ocorra, são necessários mecanismos que viabilizem a seleção, captura, avaliação, análise, síntese, reestruturação, formatação e assimilação de informações relacionadas às condições de seus ambientes externo e interno. Essas informações, por sua vez, devem gerar conhecimento para oportunizar a geração de bens e serviços, que propiciem uma atuação competitiva e oportuna no contexto onde elas se inserem convergindo para sua sobrevivência e crescimento. Para atuar e obter sucesso em um ambiente globalizado, complexo e instável, as empresas brasileiras que atuam nesse mercado necessitam, cada vez mais, de tecnologias de gestão que as tornem mais competitivas, isto é, que sejam capazes de sobreviver de maneira sustentável nesses cenários de infinitas possibilidades de geração de negócios.

Ao anuir sobre este ponto de vista, Choo (2003) afirma que tal capacidade organizacional em processar informação sobre seu ambiente, gerando conhecimento que possibilite sua adaptação eficaz às mudanças externas, é característica das empresas inteligentes que atuam de forma proativa no contexto globalizado. Isto significa que as

organizações necessitam gerir processos de informação de modo a transformá-la em conhecimento com vistas a aprender com o meio ambiente, bem como a ele se adaptar. Outros autores, ao discutirem este cenário contemporâneo, afirmam que a informação e sua transformação em conhecimento, é elemento essencial para a interação ambiental. Chiavenato (1999, p.34) assegura que: “A competitividade imposta requer organizações de aprendizagem capazes de gerenciar a mudança a seu favor. A intensidade com que as pessoas e as organizações aprendem vai tornar-se fundamental para a criação desta vantagem competitiva”.

De fato, para serem competitivas as empresas precisam ter acesso imediato a informações que possam apoiar o processo decisório em nível estratégico. Nesse contexto, torna-se fundamental a integração efetiva dos recursos de informação e de comunicação disponíveis, além do emprego de procedimentos que reduzam o custo e a duplicidade dos esforços de coleta, organização, armazenamento, intercâmbio e utilização das informações produzidas interna ou externamente.

No entanto, pouco ou nada se sabia sobre os processos pelos quais essas empresas obtêm e utilizam informações oriundas de seu ambiente organizacional.

A implantação de um pólo bioindustrial na Região Amazônica, articulado com empresas brasileiras de outras regiões que já atuam na área, é fundamental, pois tal medida pode assegurar o desenvolvimento sustentável e enfrentar a evasão de divisas que ocorrem com a exploração de suas potencialidades e não geram retorno à sociedade local.

Nesse sentido, o presente projeto pretendeu analisar como as empresas de produtos naturais obtêm e utilizam informações a respeito de seu ambiente organizacional. Dessa forma, espera-se contribuir para a formulação e implementação de estratégias direcionadas para o desenvolvimento local, regional e nacional.

Enriquez (1997, apud ABRANTES, 2003, p.73) explica que a base científica da biotecnologia moderna brasileira é pequena, mas é significativa e seus efeitos, que ainda não são expressivos, oferecem uma grande variedade de ferramentas com diferentes complexidades técnicas, investimentos econômicos e esforços necessários para esperar efeitos positivos.

Casas e Chauvet (1996, apud ABRANTES, 2003, p.75) afirmam, entretanto, que uma base de pesquisa biológica não é mais suficiente e acrescentam: “Torna-se

cada vez mais necessário contar com um enfoque flexível para orientar o capital de maneira produtiva, transformar pesquisa e desenvolvimento em inovações industriais rentáveis e melhorar as alternativas para os produtos agrícolas e matérias-primas”.

A convergência dos fatores acima citados – agregados ao potencial da biodiversidade, a investimentos maciços na Amazônia por parte das multinacionais, ao crescimento do número do parque de incubação de empresas, entre tantos acontecimentos – tem influenciado positivamente, para que a Amazônia seja inserida em pautas de negócios sustentáveis na área de biotecnologia. Visa-se que o aproveitamento econômico dos produtos naturais possua uma inserção natural na matriz de um novo modelo de desenvolvimento local, por meio da incorporação de aspectos tecnológicos, bem como da formação e capacitação empreendedora nos recursos humanos vinculados ao setor.

Nesse contexto, se inserem as empresas instaladas em outras regiões brasileiras que se utilizam dos insumos produzidos pela rica biodiversidade sem, contudo, contribuir com aportes que assegurem à sociedade amazônica o compartilhamento dos recursos extraídos de sua biodiversidade.

A informação, neste cenário, tem papel fundamental, pois é insumo essencial para as empresas definirem suas estratégias de ação no curto, médio e longo prazos. Nesta linha de pensamento, Choo (2003) afirma que ações e decisões não são resultados de qualquer atividade isolada ordenada, mas sim, que elas emergem de uma ecologia de processos de informação.

Deste modo, torna-se primordial conhecer a forma como as empresas de produtos naturais se relacionam com a questão informacional, visando uma atuação mais eficiente, de modo a garantir a própria sobrevivência em um mercado extremamente competitivo, com imensas barreiras técnicas e comerciais e, em constante crescimento.

2. OBJETIVOS

Como objetivos da presente pesquisa foram definidos um objetivo geral e cinco específicos, no intuito de direcionar o trabalho a ser realizado no decorrer do período designado para o cumprimento desta.

Geral

Analisar como as empresas de produtos naturais do setor de fitoterápicos da cidade de Manaus obtêm e utilizam informações sobre o seu ambiente organizacional.

Específicos

1. Caracterizar a estrutura do mercado de produtos naturais no segmento de fitoterápicos;
2. Verificar os métodos de gestão empresarial empregados na cadeia de produtos naturais no segmento de fitoterápicos;
3. Identificar os processos pelos quais as empresas do segmento de fitoterápicos obtêm informações a respeito de seu ambiente;
4. Identificar modelos, métodos e técnicas de inteligência competitiva utilizados pelos gestores de empresas de produtos naturais no segmento de fitoterápicos;
5. Analisar as fontes de informação utilizadas que gerem eficiência e eficácia durante o processo decisório pelas empresas do segmento de fitoterápicos.

3. REVISÃO DE LITERATURA

Para melhor compreensão e preparação para atuação na pesquisa, buscou-se na literatura obras que abordassem de temas que se julga serem pertinentes ao bom desenvolvimento da mesma. Desta maneira, é tratado a seguir questões acerca de Gestão da Informação, da Inteligência Competitiva e dos Fitoterápicos; não se pretendeu examiná-las à exaustão, mas coletar o material necessário para que se pudesse ter noção de como pode funcionar a questão da Inteligência Competitiva no meio empresarial. Quanto à revisão de literatura sobre Fitoterápicos, teve o intuito de abordar um contexto praticamente desconhecido para a área a qual está vinculada a pesquisa, e até mesmo por este fato, se acreditou ser de extrema relevância para as noções básicas do conhecimento considerado indispensável em todo o processo.

GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A apresentação do conceito de gestão da informação é de grande importância por ser um processo recorrente em toda e qualquer organização, independente de seu tamanho, ramo de mercado ou quantidade de empregados. Toda organização produz, coleta e, principalmente, utiliza informação no processo decisório. Algumas possuem maior habilidade em fazê-lo, e obtém vantagem no mercado no qual se inserem, outras menos experientes no trato com informações, perdem vantagem e podem chegar até mesmo a perder o próprio mercado.

Neste sentido, pode-se ressaltar a fala de Oliveira (1996, p. 20), quando afirma que:

[...] toda empresa tem informações que proporcionam a sustentação para suas decisões. Entretanto, somente algumas têm um sistema estruturado de informações gerenciais que possibilita otimizar o seu processo decisório. E as que estão neste estágio evolutivo seguramente possuem vantagem empresarial interessante.

Ademais, para falar de gestão da informação, é importante entender, em primeiro lugar, o que vem a ser informação.

Inicialmente deve-se diferenciar dado de informação. Dado, segundo Oliveira (1996, p. 34), “[...] é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”. A um executivo, lhe

interessa obter conhecimento a partir de um dado transformado, o que lhe propicia um processo dinâmico ou um elemento de ação. Informação nesse sentido, ainda de acordo com Oliveira (1996, p. 34), “[...] é o dado transformado que permite ao executivo tomar decisões”. Vale destacar que esta é apenas uma forma de conceituar dado e informação, adotada neste momento por referir-se mais especificamente ao ambiente empresarial, o qual faz parte do foco da pesquisa.

Outro aspecto levantado por Oliveira (1996, p. 35), é o de que “O propósito básico da informação é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis [...] materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação”. A informação é o produto da análise dos dados existentes na empresa, devidamente registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados dentro de um contexto para transmitir conhecimento e permitir a tomada de decisão. Dois aspectos de vital importância neste contexto são a oportunidade e a prioridade. Uma informação produzida e não distribuída em tempo hábil da tomada de decisão, perde o seu sentido. Sua capacidade de reduzir incertezas está associada com a oportunidade de sua distribuição, assim como a identificação das prioridades será função direta do processo de planejamento e controle que identificam a necessidade de avaliação e controle, conforme determinado no modelo de gestão estabelecido pela empresa.

Sendo assim, as empresas encontram na informação, no conhecimento e no planejamento, os elementos que irão subsidiar a tomada de decisão, uma vez que, quanto mais incertezas surgem no ambiente organizacional, maior será a dificuldade encontrada pelos dirigentes, para programar e normatizar suas atividades, necessitando assim que um maior número de informações seja processado, dando apoio às tarefas desempenhadas. Neste sentido Carvalho (2006, p. 81) ressalta que:

[...] o gerenciamento da informação proporcionará aos gestores planejar-se estrategicamente [...], conhecer sua missão, ter uma visão do ambiente no qual estão inseridos, criar habilidades para agregar valor às informações a fim de transformá-las em conhecimentos, apoiando assim as decisões estratégicas da empresa.

Qualquer que seja o seu ambiente, o indivíduo toma decisões, em decorrência das mais diversas situações. Nas empresas não é diferente; ao desenvolverem suas atividades, as pessoas estão constantemente num processo de tomada de decisão, e estas, de acordo com Carvalho (2006, p. 82) “são requeridas em todas as funções

administrativas, consistindo na escolha que o administrador deve fazer entre os vários caminhos que lhe são apresentados para chegar a um resultado eficaz”.

Ansoff (1990 apud CARVALHO, 2006) caracterizou as decisões nas empresas em estratégicas, administrativas e operacionais. Sendo que as decisões estratégicas visam principalmente os problemas externos da empresa potencializando os produtos da mesma no mercado. As decisões administrativas estão voltadas para a estruturação das relações de responsabilidade, fluxos de trabalho, fluxos de informação, canais de distribuição entre outros. Enquanto as decisões operacionais visam maximizar a eficiência do processo de conversão de recursos da empresa.

O processo decisório não se caracteriza simplesmente por fazer a escolha certa ou errada, mas a escolha de uma alternativa capaz de amenizar ou solucionar o problema focado da melhor maneira possível. Pressupõe-se que a pessoa esteja à frente de um conjunto de alternativas, tendo de fazer uma escolha que, muitas vezes, envolve acontecimentos de difícil previsão, necessitando no caso, escolher uma delas.

Pode-se afirmar que o processo de tomada de decisão requer do executivo não só conhecimento prévio das condições internas da empresa, do seu ambiente externo, como também a avaliação de decisões tomadas anteriormente e suas conseqüências. Tal posicionamento será mais bem assimilado se o administrador dispuser de informações confiáveis, que identifiquem os problemas e proporcionem as propostas de possíveis decisões, minimizando as surpresas desagradáveis que constantemente afetam as empresas. É neste campo, entre outros, que se percebe a importância de um eficiente gerenciamento da informação.

FITOTERÁPICOS

A Amazônia possui o maior ecossistema de florestas tropicais do mundo e é considerada a maior reserva de plantas medicinais. A Fitoterapia para YUNES (2001), constitui uma forma de terapia medicinal que vem crescendo notadamente nestes últimos anos, ao ponto que atualmente o mercado mundial de fitoterápicos gira em torno de aproximadamente 22 bilhões de dólares. Dentro desta perspectiva, esperar-se-ia que o Brasil fosse um país privilegiado, considerando sua extensa e diversificada flora, detendo aproximadamente um terço da flora mundial.

Plantas medicinais, segundo o Ministério do Meio Ambiente (1998), são aquelas que possuem substâncias químicas, biologicamente sintetizadas a partir de nutrientes, água e luz. A utilização de plantas medicinais para o tratamento de doenças é denominada **fitoterapia**, havendo atualmente 150 reconhecidas pela Organização Mundial de Saúde – OMS, como de real valor terapêutico. (grifo do autor)

O conceito de fitoterápicos aqui utilizado foi encontrado na literatura junto aos fitofármacos (MS, 2001), que por sua vez têm as seguintes definições:

- ✘ Fitoterápicos – medicamento cujos componentes terapeuticamente ativos são exclusivamente parte de plantas (caule, folhas, raiz, semente, fruto, etc.) ou derivados vegetais (extratos brutos, sucos, óleos, ceras, etc), não tendo em sua composição a inclusão de substâncias ativas isoladas de outras origens, nem associações destas com extratos vegetais. Estão sob a regulamentação de produtos medicinais das respectivas leis nacionais de medicamentos e apresentam as indicações profiláticas ou terapêuticas. [...] Nos Estados Unidos, assim como na Europa, quando um fitoterápico não apresenta os testes de segurança e eficácia para que seja classificado como tal, é classificado respectivamente como suplemento nutricional e suplemento alimentar.
- ✘ Fitofármacos – compostos químicos com atividades terapêuticas, isolados de plantas ou de seus derivados e que podem ser utilizados diretamente como fármacos na formulação de medicamentos, podendo ser alterados por síntese para a obtenção de melhor potência, diminuição da toxicidade e modificação da solubilidade. Também são utilizados como fontes de modelos para a síntese de fármacos.

Na região amazônica a aplicação empresarial dos resultados das pesquisas é bastante rara. A eficiência da fitoterapia é assegurada por anos de tradição, sendo prática comum entre os índios e as populações tradicionais. Já existe comprovação científica das propriedades de um número razoável de plantas, do ponto de vista medicinal, tornando-as viáveis para a agroindustrialização ou uso “*in natura*”. Enfatizando a importância do caráter local da inovação nesta nova era do conhecimento, Lastres et al. (2002) destacam a biodiversidade brasileira como uma vantagem comparativa de importância estratégica para o país no âmbito global, uma vez que possui uma grande disponibilidade de recursos biogenéticos e existe no país uma grande

quantidade de conhecimentos tradicionais acumulados pelas populações locais, quanto às aplicações da biodiversidade, além da tradição da ciência na área biológica. Entretanto, os autores enfatizam que para que esta riqueza natural do país se torne efetivamente uma oportunidade, é necessária a intervenção do Estado a partir de políticas relacionadas às diferentes áreas do conhecimento envolvidas.

As indústrias farmacêuticas nacionais e internacionais, de acordo com o Ministério do Meio Ambiente (1998), vêm buscando nas plantas da Amazônia, ou domesticadas na região, essências, produtos e formulações para produção de medicamentos, vacinas e outras formas de terapias. Visam à industrialização e comercialização em larga escala. Segundo Queiroz e Velazquez (2001), apesar da existência da lei de patente ser uma condição para o investimento das multinacionais no país, elas não têm estímulo para internalizar suas atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

As indústrias nacionais, além das restrições financeiras pelos altos custos das atividades de P&D, têm estratégias que visam o lucro em curto prazo e têm dificuldades em exportar porque não conseguem obter “poder” de diferenciação no setor para competir com as multinacionais. Esta realidade pode ser justificada, entre outros, pelo fato de a indústria farmacêutica ser fortemente baseada na ciência e ter grande dependência dos avanços científicos, provenientes basicamente de universidades e institutos de pesquisa (GADELHA, 1990). É visível a pouca interação que existe entre Universidade – Empresa em todo o país, e a própria literatura sobre desenvolvimento científico e tecnológico e conseqüentemente social, apontam-na como princípio para o alcance deste tão sonhado “Estado desenvolvido”.

Grande parte das matérias-primas de origem natural que suprem a nossa indústria farmacêutica provém de países com as mesmas condições climáticas encontradas no Brasil. Temos sido importadores tradicionais de produtos sintéticos, semi-sintéticos e naturais. A produção brasileira de plantas medicinais é incipiente e muito dispersa, realizada por pioneiros, por sua conta e risco, muitas vezes utilizando-se de material impróprio, técnicas incorretas de cultivo, etc.

Neste cenário ocorre um fato comum, principalmente por tratarmos de países subdesenvolvidos ou em desenvolvimento, onde as grandes empresas multinacionais acabam invadindo e controlando o mercado de medicamentos. O uso de medicamentos alopáticos industrializados teve uma elevação na Amazônia a partir da década de 1960,

fato este influenciado pelos incentivos gerados para o desenvolvimento, como abertura de novas fronteiras e a crescente migração (FIEAM, 2008, p. ‘Plantas medicinais’).

O amplo movimento, nos últimos anos, de valorização da natureza, vem provocando a ampliação do mercado de produtos naturais, especialmente o de plantas e produtos medicinais.

A literatura aponta que o mercado produtor e/ou distribuidor de plantas medicinais e afins, na Amazônia, está basicamente circunscrito a lojas de produtos naturais, ambulantes, feirantes, fabricantes de remédios caseiros, empresas familiares de empacotamento de plantas “*in natura*” e alguns laboratórios e/ou farmácias de manipulação de atuação localizada.

É crescente a utilização de plantas medicinais em todo o mundo. No Brasil, em 15 anos, o total de médicos que utilizam tratamentos naturais saltou de 300 para 13.000. Em todo o mundo, só a Índia tem mais homeopatas que o Brasil (MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE, 1996). Pelos dados citados, percebe-se a importância que é dada ao setor de fitoterapia nos tratamentos médicos e o potencial que o Brasil tem para crescer neste segmento, uma vez que é o portador da maior biodiversidade, do maior conhecimento tradicional – considerado auxílio na descoberta da utilização das plantas, e o segundo maior país em número de homeopatas em todo o mundo. Muitas das empresas de fitoterápicos e fitofármacos do país provavelmente desconhecem tal informação e acabam por não investirem realmente no setor.

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A Inteligência Competitiva (IC) é explorada por diversos estudiosos, em especial pelos profissionais da grande área Administração, por ser fundamental para que bons negócios sejam realizados. A seguir são citadas algumas definições, apresentando a considerada ideal e onde foi baseada a pesquisa.

- ✘ Programa institucional e sistemático para garimpar e analisar informação sobre atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas. (KAHHANER, 1996 apud GOMES, 2001, p.26);

- ✘ Atividade de gestão estratégica da informação que tem como objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem às tendências dos mercados e à evolução da concorrência, detectem e avaliem ameaças e oportunidades que se apresentem em seu ambiente de negócio para definirem as ações ofensivas e defensivas mais adaptadas às estratégias de desenvolvimento da organização. (JACOBIAK, 1997 apud GOMES, 2001, p.26);
- ✘ Processo de coleta, análise e disseminação da inteligência relevante, específica, no momento adequado – refere-se às implicações com o ambiente do negócio, os concorrentes e a organização (MILLER, 1997 apud GOMES, 2001, p.26);
- ✘ Radar que proporciona à organização o conhecimento das ameaças e oportunidades identificadas no ambiente, que poderão instruir suas tomadas de decisão, visando à conquista de vantagem competitiva. Instrumento de decisão e forma de agregar valor à função de informação (GIESBRECHT, 2000 apud GOMES, 2001, p.26);
- ✘ Um programa de Inteligência Competitiva tenta assegurar que a organização tenha informações exatas sobre seus concorrentes e um plano para utilização dessa informação para sua vantagem. (McGONALE & VELLA, 1990 apud GOMES, 2001, p.27).

Numa somatória e ao mesmo tempo, num resumo de todas estas definições sobre IC, surge Fuld (2007, p. 16), descrevendo Inteligência Competitiva como sendo a ‘arte’ de : “[...] usar informação de forma eficiente e tomar decisões com uma imagem menos do que perfeita. É ver claramente a sua concorrência, compreender a estratégia e agir antecipadamente com esse conhecimento”. O autor afirma ainda que Inteligência é evidenciada pela tomada de decisões críticas com conhecimento imperfeito, mas razoável, e com um grau de risco. Inteligência significa, ainda, ter algum *insight*, mas também saber que o risco acompanha a decisão final.

A Inteligência Competitiva se propõe a lançar as bases conceituais e a prática para a coleta e análise de informações, como ferramenta das organizações no apoio às decisões, planos e ações voltados para os desafios do ambiente.

O processo de Inteligência vem sendo empregado, mesmo que sem esse nome, desde a Antiguidade, mas a sua maior sistematização se deu mais recentemente, a partir dos órgãos governamentais e militares, que utilizavam as técnicas de coletar e tratar as informações de seu meio através de formas ilícitas, neste contexto sua denominação era ‘espionagem’. Sabido é que por meio de espionagem grandes foram os feitos ao longo da história, principalmente dos países ditos desenvolvidos. Assim, após certo tempo na ‘escuridão’, tais técnicas evoluíram, disseminando-se para o ambiente empresarial a partir das últimas três décadas, devido à nova ordem econômica e política mundial, transformando-se em fator preponderante nas empresas que desejam tornar-se e manter-se competitivas no mercado globalizado. Faz-se necessário ressaltar que, pelo apontado nas definições sobre IC, hoje esta é considerada um meio lícito de trabalho com as informações, uma vez que são utilizadas apenas informações de domínio público – no caso de informações sobre os concorrentes e sobre o mercado - em todo o seu processo.

Dada a complexidade do processo de IC, a representação seqüencial das fases do ciclo e de suas respectivas atividades deve ser interpretada como uma amostra simplificada do que ocorre na realidade. A própria natureza do processo de produção de IC requer a sobreposição parcial de atividades e fases, que não devem ser compreendidas como rigidamente seqüenciais e separadas, até mesmo porque, o ciclo de IC acontece de forma muito dinâmica e normalmente requer realimentação de fases anteriores para buscar novos subsídios informacionais e atingir o resultado final adequado. O ciclo de IC está inserido no contexto das inter-relações também complexas da organização com o seu ambiente econômico, social, político e tecnológico, tanto pelas demandas e desafios a ser focalizados, quanto pela capacidade em aproveitar as múltiplas fontes de informação no processo.

Fazem parte do ciclo de IC a identificação das necessidades do cliente, o planejamento, a coleta, a análise, a disseminação e a avaliação das informações.

A identificação das necessidades do cliente corresponde ao primeiro passo na execução do ciclo de inteligência, sendo sua adequada realização extremamente importante para o sucesso do trabalho de IC como um todo.

Identificar necessidades é buscar o conhecimento das reais demandas de IC dos clientes e/ou da organização, normalmente relacionadas à tomada de decisão, elaboração de planos e cumprimento de ações estratégicas. É a identificação das

necessidades que irá estabelecer o foco e as prioridades para todo o trabalho (NIT, 2004).

O planejamento consiste em estabelecer o processo mais eficiente e eficaz para se chegar às respostas [dos problemas do cliente]. Essa fase deve envolver toda a equipe de inteligência, num esforço amplo de previsão e organização das ações e dos recursos necessários (tais como dinheiro, tempo, pessoal, etc.) à realização do trabalho acordado. Estabelece-se assim, a gestão do projeto propriamente dita, a qual permitirá a minimização da perda de recursos, a manutenção do foco e o cumprimento dos prazos. É importante lembrar que, em se tratando de projetos breves, complexos e de grande responsabilidade, como tipicamente os são os trabalhos de Inteligência, a eficiência da gestão conta muito para o sucesso do trabalho (NIT, 2004)

A coleta é a fase na qual os coletores de informação (bibliotecários e outros profissionais relacionados à obtenção de informações) devem realizar a busca, obtenção, adequação e arquivamento dos dados potencialmente úteis à resolução dos problemas de inteligência propostos pelo cliente. As fontes de informação, objeto desta fase do processo, são classificadas na literatura como:

1. **Primárias ou Informais:** fontes de informação original, tais como entrevistas com especialistas;
2. **Secundárias ou Formais:** fontes baseadas em documentação ou interpretação de informações obtidas de fontes primárias;
3. **Tradicionais:** fontes tais como periódicos, anuários, etc. e,
4. **Criativas:** fontes cujo uso se dá de maneira não usual. Por exemplo, um artigo de periódico pode ser considerado uma fonte criativa se for utilizado não só pelo seu conteúdo, mas para se obter uma lista de especialistas sobre aquele assunto de interesse.

Especificamente para Inteligência Competitiva, as fontes informais e as fontes criativas são muito importantes. Segundo NIT (2004, p. 16-17)

A relevância dessas fontes se deve ao fato de que os trabalhos de inteligência, para responder às suas questões típicas, necessitam de informações up-to-date, as quais normalmente não se encontram disponíveis em fontes formais, devido ao atraso natural que essas impõem à circulação da informação [...].

A análise é geralmente a etapa mais complexa do ciclo de inteligência, exigindo dos analistas grande preparo técnico, aliado a uma exímia capacidade de julgamento.

A análise é mais um processo de reflexão do que um método específico, e depende tanto da combinação de técnicas analíticas, como do emprego de habilidades humanas tais como criatividade, intuição, raciocínio dedutivo e indutivo, pensamento alternativo e etc.; também não há um único nível de análise nem um único caminho ou instrumento certo para sua realização (NIT, 2004).

Nenhuma técnica de análise, por si só, fornece todas as respostas necessárias aos objetivos do trabalho de IC, de modo que elas precisam ser escolhidas segundo os propósitos específicos do foco a ser ‘desvendado’ e empregadas de maneira combinada para o sucesso do processo.

Na fase da disseminação, a equipe de inteligência tem a incumbência de apresentar, conforme o acordado, os resultados do trabalho. Há muitas formas de fazê-lo, mas de maneira geral, a disseminação em inteligência se baseia em relatórios escritos e apresentações orais. Também aconselhável é, a existência de relatórios parciais sobre o trabalho, que permitem amostras para que seu foco nunca seja perdido no decorrer das atividades-meio.

Para proceder-se de forma eficiente a fase referida anteriormente, há a necessidade da presença de um dos principais constructos da disseminação de informações, a saber: para que ocorra a comunicação, é preciso que se tenha um contexto adequado entre o emissor e o receptor, que permita as trocas entre as partes. Por esse motivo, exige-se dos responsáveis pela disseminação um bom relacionamento com as estruturas de poder, forte compreensão da cultura da organização, e conhecimento dos modelos mentais do cliente.

A avaliação, última fase do ciclo de inteligência, deve ser construída pela equipe como resposta à demanda estabelecida pelo cliente. Seus objetivos são medida da satisfação do cliente com o trabalho realizado, a obtenção de uma visão sobre o possível impacto do mesmo sobre a organização, e a coleta das informações que permitirão à Unidade de IC implementar um processo de melhoria contínua de seus produtos e processos.

O processo de avaliação terá sua estrutura definida por um Plano de avaliação o qual será gerado ainda na fase de planejamento. A equipe relacionada à avaliação e planejamento das atividades do trabalho terá analisadas as particularidades do trabalho em questão, estabelecendo a melhor estrutura de avaliação para o mesmo em seu término.

A avaliação interna que é planejada e verificada desde o início do ciclo de inteligência, mas que é consolidada apenas nesta fase, consiste no grupo de ações avaliativas, realizadas continuamente pela equipe para acompanhamento do processo de produção de inteligência, bem como para avaliação dos subprodutos do processo, possivelmente úteis às fases posteriores do ciclo.

Desta maneira, parece inegável que o trabalho de IC dentro de uma organização é fator a ser considerado nos processos de gestão, uma vez que coloca a empresa a par e de forma clara do que aconteceu, do que acontece e do que poderá acontecer em seu meio, preparando-a para as surpresas e desafios que são rotina no mundo dos negócios.

4. PERCURSO METODOLÓGICO

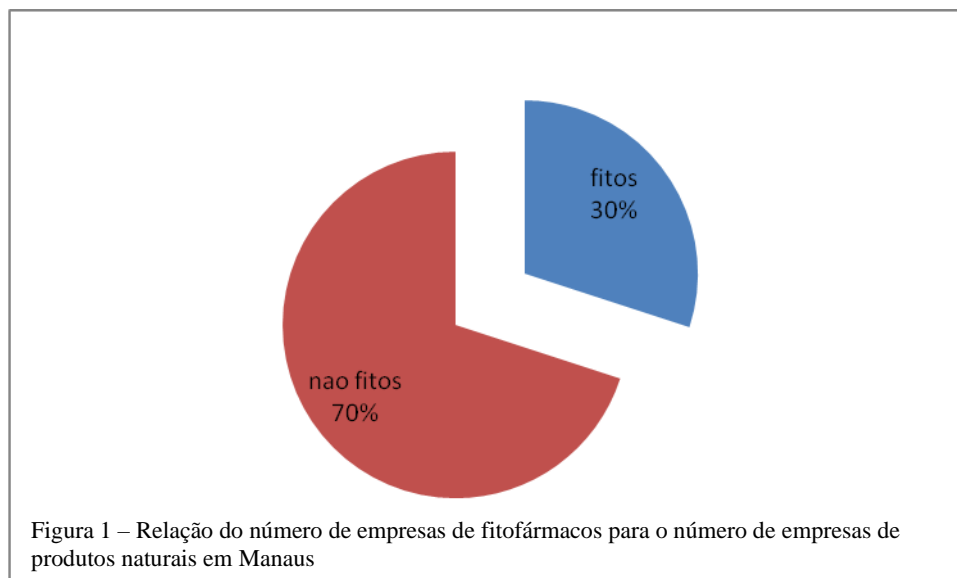
A presente pesquisa é indutiva de caráter exploratório, descritivo e comparativo, com uma abordagem qualitativa e quantitativa.

O universo delineado para a pesquisa foi o de empresas de fitoterápicos que atuam na cidade de Manaus. Foram estipuladas para amostra as empresas que atuam na cadeia produtiva de fitoterápicos, identificadas junto à base da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, que segundo o Ministério do Trabalho e do Emprego (2008, p.):

É uma base de Registro Administrativo, de periodicidade anual, criada com a finalidade de suprir as necessidades de controle, de estatísticas e de informações às entidades governamentais da área social. Constitui um instrumento imprescindível para o cumprimento das normas legais, como também é de fundamental importância para o acompanhamento e a caracterização do mercado de trabalho formal.

Os dados desta base foram obtidos junto ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE e por tal, acreditou-se serem fontes fidedignas para a pesquisa. Porém o trabalho de campo revelou-se de difícil execução, apenas com os dados da RAIS, pois muitas das empresas ali relacionadas já se encontravam fechadas ou em outra atividade. Assim, buscaram-se outras fontes, encontrando-se nas bases de dados da Superintendência da Zona Franca de Manaus - SUFRAMA e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, outros possíveis sujeitos para a formação do universo a ser entrevistado.

Foram relacionadas em todas estas ‘listas’, empresas de produtos naturais de Manaus e do Amazonas, de modo que se observou a necessidade de uma mineração de dados para se alcançar apenas as empresas do segmento de fitoterápicos. Como todas as empresas se apresentassem com suas respectivas ‘Classificação Nacional de Atividade Econômica’- CNAE optou-se por reunir no universo as empresas que estivessem dentro das classes Medicamentos para uso humano e de Beneficiamento, moagem e preparação de outros produtos de origem vegetal. Desta forma, de um mundo de 50 empresas de produtos naturais identificadas em Manaus, o universo da pesquisa foi reduzido a 15 empresas, como o ilustrado na figura.



Em seguida, passou-se a contactação das referidas empresas, a princípio por telefone, e-mail, contatos em comum, chegando em muitos dos casos á necessidade de ir em loco para verificar a existência ou não da empresa, uma vez que as tentativas anteriores não obtinham sucesso.

O instrumento de coleta de dados tratava-se de formulário composto de perguntas abertas e fechadas, construído em parceria com os demais integrantes da pesquisa, inclusive com os integrantes da pesquisa a ser desenvolvida em conjunto com outras universidades do país, como citado anteriormente. Com este em mãos, buscou-se a aplicação por meio de entrevista com os gestores responsáveis pelas tomadas de decisões destas empresas.

A análise quantitativa foi realizada com base nos modelos estatísticos visando consolidar indicadores e tendências do setor de fitoterápicos, ao passo que a análise qualitativa se deu através do método de análise do discurso, por concordar-se com Orlandi (2003, p.21) quando se refere a este como sendo mais que transmissão de informação, sendo, pois, “[...] um funcionamento da linguagem que põe em relação, sujeitos e sentidos afetados pela língua e pela história [...]”. Crê-se, portanto, ser a análise dos textos orais e escritos de importância significativa para a compreensão de alguns questionamentos que podem surgir até mesmo no momento da aplicação de questionários, como foi o caso.

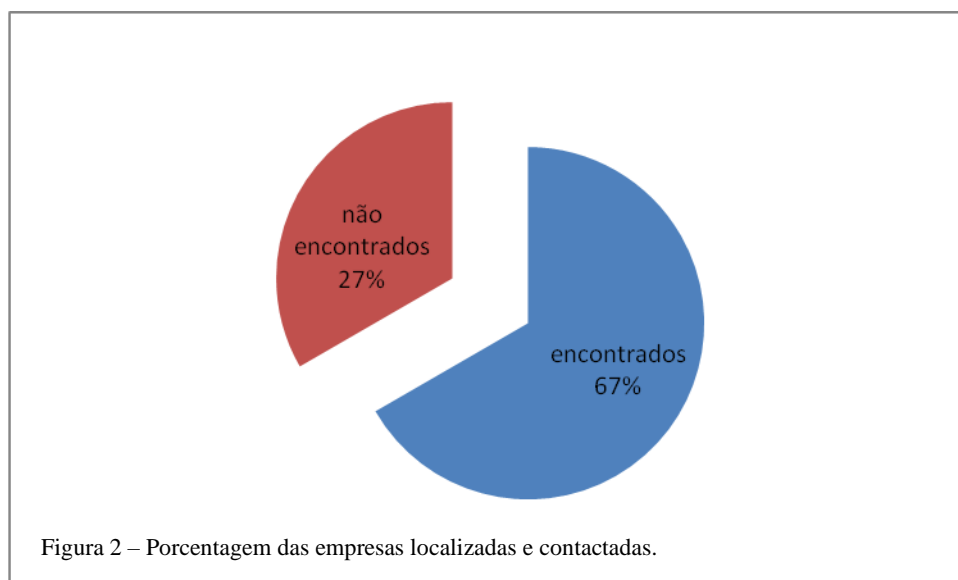
Como o número da amostra, foi considerado pequeno em relação ao universo

apresentado, optou-se em alguns momentos durante a análise, por partir para uma comparação entre as empresas entrevistadas, até mesmo pelo fato serem de pequeno, médio e grande porte respectivamente. Assim, cogitou-se a possibilidade de diagnosticar como se dá o emprego de IC nos diferentes níveis organizacionais.

5. RESULTADOS

A primeira constatação adquirida a partir da pesquisa foi a de que as empresas de fitoterápicos em Manaus estão realmente concentradas no mercado informal como sugere a FIEAM em sua página, no link sobre plantas medicinais. Assim, a pesquisa que a princípio estava delimitada a empresas de fitoterápicos foi expandida alcançando as de fitofármacos, uma vez que as primeiras não foram identificadas nas bases estudadas para a pesquisa.

De forma, que se passou a ‘procura’ pelas empresas pelos métodos especificados, obtendo-se como resultado a localização e informações acerca de 10 das 15 empresas iniciais.



Assim, tem-se os seguintes dados:

- 2 das empresas se reduzem a 1, pois eram do mesmo dono e tinham o mesmo perfil, estando atualmente concentradas em apenas 1.
- 3 empresas continuam com o mesmo CNPJ, porém atuam em outras funções. Há um caso, onde há mais de dez anos a empresa atua em outra área.
- 2 empresas estão fechadas. Pararam a atividade.
- 5 empresas não foram contactadas.
- 3 gestores foram entrevistados.

Os resultados dos questionários aplicados e as conclusões, serão, portanto, baseados nas informações das amostras A, B e C.

O mercado de fitoterápicos ficou caracterizado, pela amostra, por empresas de médio e pequeno porte, com no máximo 99 funcionários e que, em sua maioria atuam em outros segmentos da cadeia produtiva natural e química, como cosméticos e perfumaria, fabricação de medicamentos para uso humano, produtos farmoquímicos e outros, tendo como gestor o próprio dono da empresa, que em 67% dos casos, têm sua formação e especializações na área de Farmácia.

A despeito desta estrutura, 2 das 3 entrevistadas, mostraram ser ativas no mercado, com inovações desenvolvidas pela própria empresa ou pelo grupo empresarial ao qual a empresa pertence, sendo que a preocupação com a proteção da invenção ou inovação por meio do pedido de patentes foi considerado apenas pela empresa de grande porte, tendo o pedido submetido pelo grupo empresarial ao qual a empresa pertence. Ainda em se tratando de inovação, as referidas empresas que se preocupam com este aspecto, elucidaram sua parceria com outras empresas ou organizações, sendo as mais citadas ilustradas abaixo.

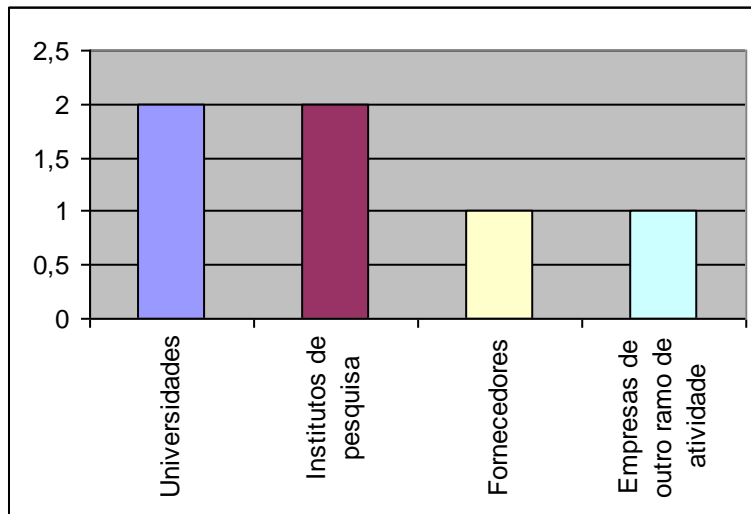


Figura 3 – Organizações que mais criam parcerias com empresas de fitoterápicos e fitofármacos.

Partindo para uma análise dos métodos de gestão empregados, foi constatado que uma das formas de manter-se atualizado quanto ao ambiente de negócios é pelo acompanhamento contínuo ou ocasional dos planos e intenções de alguns atores, a saber:

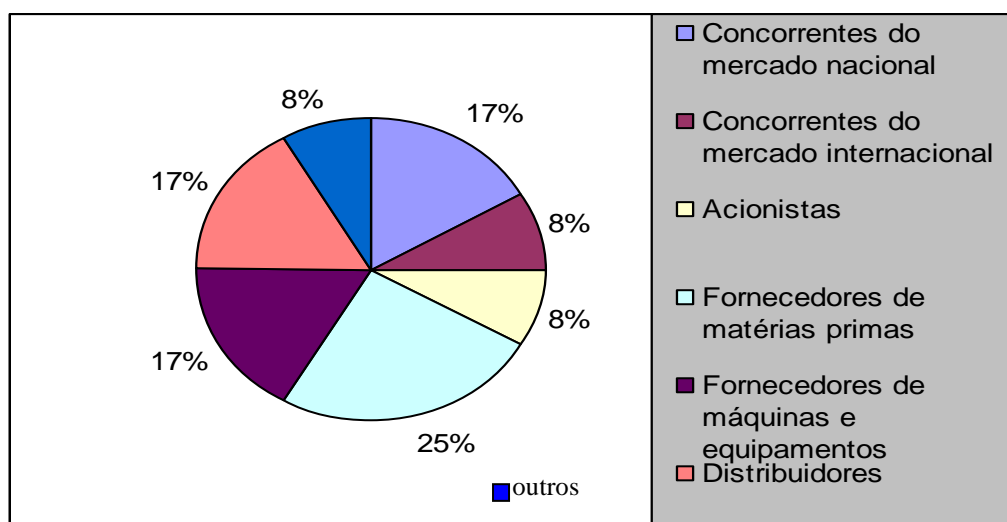


Figura 4 – Acompanhamento de planos e intenções dos atores do ambiente de negócios

È perceptível a importância direcionada a atores de base como os fornecedores de matérias primas, máquinas e distribuidores. Segundo Lesca, Freitas e Janissek-Muniz (2003, p.3), “Um novo concorrente significa uma ameaça. Um novo cliente, fornecedor ou parceiro, uma oportunidade”. Assim, é imperioso a utilização de radares acerca destes atuantes para a manutenção da estabilidade da empresa.

No entanto, quando questionou-se sobre a frequência de monitoramento de algumas tendências do ambiente de negócios, ficou evidenciado que as tendências para onde são direcionadas a maior parte das atenções, com monitoramento diário, são a preferência dos clientes, as mudanças na legislação e as tendências econômicas regionais e nacionais, deixando em segundo plano outras como inovações na área de produtos naturais e tendências econômicas internacionais e sócio-econômicas. Em todos estes quesitos pelo menos 2 das 3 empresas opinaram.

Quando interrogadas sobre a existência de setor ou profissional responsável pelo trato com a informação, inclusive as informações necessárias para os monitoramentos, os gestores das empresas de médio e pequeno porte responderam de forma negativa, justificando o fato pela pequena estrutura da empresa, apontando a si mesmo como o responsável pela atividade. Apesar disso, a definição formal das informações que precisam ser coletadas, mostrou-se presente em pelo menos 1 delas e na empresa de grande porte.

Seguindo o percurso demonstrativo, chega-se às informações a propósito dos processos pelos quais estas organizações obtêm informações sobre seu ambiente.

Neste t3pico, todas as entrevistadas comportaram-se de forma diferenciada. As empresas de m3dio e grande porte utilizam do acompanhamento sistem3tico de a37es dos concorrentes e do desenvolvimento tecnol3gico em suas 3reas de atua37ao, bem como de previs3es a respeito de eventos e tend3ncias do ambiente externo que possam vir a influenciar o seu desenvolvimento futuro, enquanto a menor empresa, atua apenas no acompanhamento das a37es de seus concorrentes. A inexist3ncia de profissional respons3vel pela busca de informa3es a respeito do ambiente externo foi identificado nos tr3s n3veis empresariais.

Ao abordar-se o tema Intelig3ncia Competitiva e seus modelos e t3cnicas utilizados, obteve-se o seguinte resultado:

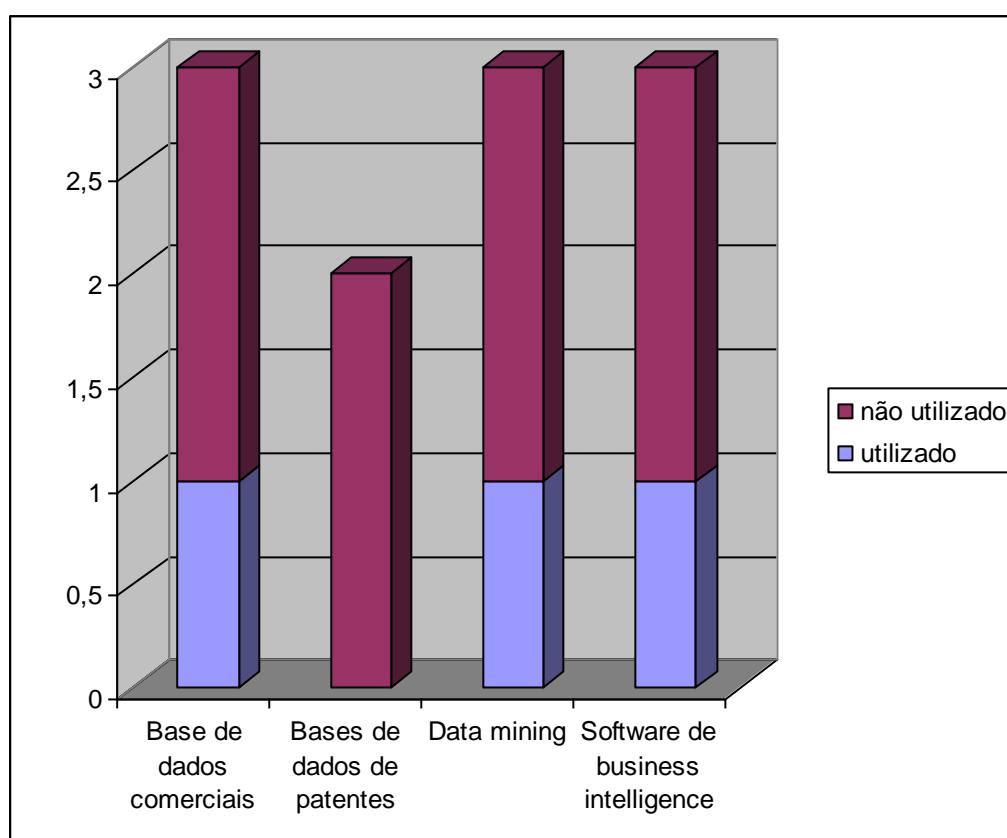


Figura 5 – Tecnologias de informa37ao utilizadas ou n3o pelas empresas.

Resumindo as informa3es contidas na figura 5, pode-se afirmar que apenas a empresa de grande porte utiliza-se destas tecnologias, n3o buscando, no entanto, bases de dados de patentes, fato que se d3 por ser esta uma filial do grupo empresarial que realmente desenvolve os medicamentos.

Outras ferramentas e procedimentos organizacionais utilizados para a obten37ao de informa3es sobre seu ambiente interno e externo s3o a intra e extranet, contas a pagar e a receber, controle de estoques e log3stica/distribui37ao. Sendo que as empresas

realmente atuantes se preocupam com seu armazenamento de forma a permitir sua posterior recuperação.

Tendo em vista este contexto de uso de algumas tecnologias para obtenção de informações, procede-se a elucidação dos resultados referentes ao quinto e último objetivo específico da pesquisa.

Informação, quer queira, quer não, faz parte do cotidiano dos indivíduos e das organizações, assim, buscou-se a verificação de quais fontes geram eficiência e eficácia no processo decisório. Uma vez que as empresas entrevistadas não contam com um profissional de IC em seu quadro, tem-se a realidade a seguir.

Fontes	Número de empresas que monitoram e frequência
Contatos com colegas, subordinados, etc.	2 – Diariamente
Memorandos e circulares internos	1 – Duas a cinco vezes por semana
Intranet	1 – Diariamente
Bases de dados internas	2 – Diária e mensalmente
Biblioteca / Centro de documentação	2 – Diária e mensalmente
Outros	2 (ANVISA, SEBRAE) - Diariamente

Figura 6 – Fontes e Frequência de utilização para monitoramento de tendências do mercado

Também foram defendidas como fontes com bom acompanhamento da gestão, pela constante atualização, assuntos como produção/operações, controle de qualidade, pessoal / recursos humanos e normas / especificações técnicas. Observação seja feita, estas são de cunho interno da organização.

Quando remete-se ao ambiente externo, nota-se um alto grau de insatisfação pela má comunicação de alguns aspectos, como tendências de mercado, crescimento econômico nacional e internacional, desenvolvimento em áreas científicas relacionadas ao negócio da empresa, situação dos concorrentes e disponibilidade de profissionais qualificados no mercado de trabalho. Estes conceitos foram avaliados como tendo volume insuficiente de informação chegando às mãos dos gestores.

A análise do discurso de todos os gestores, pode ser traduzida pela ‘esperança’ do crescimento do ramo de fitoterápicos na cidade e conseqüente crescimento de suas empresas. Os entrevistados nem sempre se dão conta que estão e são dependentes do mundo de informações no qual está inserido, dando a estas pouca relevância. Outro

aspecto interessante a ser relatado é o fato de todos os gestores serem farmacêuticos, ou seja, cre-se que os mesmos não foram formados para a gestão, sendo este, provavelmente, um ponto a ser levado em consideração na avaliação de seus modelos de gestão.

Assim, encerra-se este primeiro momento de apresentação dos resultados e passa-se a uma breve discussão em volta dos mesmos.

6. DISCUSSÕES

Iniciemos por uma abordagem acerca da estrutura do mercado de Fitoterápicos e Fitofármacos não só em Manaus como em grande parte do país. Há aproximadamente dez anos, o movimento pela preservação ambiental despontou, apresentando-se como um forte feixe de luz para alguns países subdesenvolvidos e ricos biologicamente. Em conjunto com esta realidade, emergiram também várias empresas de produtos naturais em todo o mundo que iniciaram uma corrida pela identificação e coleta de biodiversidade útil a suas pesquisas em países ricos como o nosso. Apesar de estarem despertando para este cenário, as empresas de PN ainda são consideravelmente pequenas no país.

Incentivos, aliás, a falta deles em pesquisas são apontados como um dos principais fatores para a apresentação deste cenário. Além de outros aspectos como os apontados por Valle (2005), Salles-Filho, Bonacelli e Mello (2001) e Salles-Filho et al. (2004, apud, VALLE ; ASSAD, 2007, p.8) quando afirmam que:

[...] O sistema de inovação em biotecnologia no Brasil se reveste de características peculiares, como a forte proeminência do setor público; baixo nível de investimento e execução de atividades em P&D por empresas privadas; prevalências de empresas de menor porte, atuando em nichos específicos de mercado; cultura empresarial pouco afeita a riscos e um ambiente institucional difuso e conflitivo no tocante a aspectos normativos e regulatórios.

Não seria errôneo afirmar que tais características foram comprovadas pelos dados expostos acima.

Estamos passando, segundo estudiosos das áreas sociais, por uma longa crise do sistema capitalista e um novo panorama emerge com a chamada Era da Informação, onde o capital financeiro cede seu lugar ao capital intelectual, colocando o conhecimento como 'nova riqueza' e as tecnologias da informação como 'braço direito do rei'(CHIAVENATO, 2004). Ao defender esta idéia, Chiavenatto (2004, p.577) ainda acrescenta que

Nessa nova era, quanto mais poderosa a tecnologia da informação, mais informado e poderoso se torna seu usuário[...]. A informação torna-se principal fonte de energia da organização: seu principal combustível e o mais importante recurso ou insumo. A informação direciona todos os esforços e aponta os rumos a seguir.

As respostas cedidas quanto ao trato que as organizações entrevistadas tem com as informações elucidam que estas ainda não se deram conta desta situação, pois se preocupam com outros aspectos em detrimento da coleta, tratamento e disseminação das informações, ficando estas para serem ‘procuradas de ultima hora’ no ato da tomada de decisão.

Na Era da Informação, a aplicação de modelos de Inteligência Competitiva, torna-se fator de diferenciação no mercado, uma vez que o gestor terá relacionado, com embasamento em estudos, os possíveis caminhos a seguir com os riscos pré-concebidos. A não utilização de IC pode ser uma hipótese para a falência, fechamento ou mudança de atividade neste ramo da economia, uma vez que por falta de informação ou baseado em axismos, determinado gestor pode ter vindo a tomar uma decisão fatal, ou ainda não ter tido a oportunidade de fazer um estudo de prospecção do mercado para estudar possíveis atuações diferenciadas.

Desta forma, acredita-se que, pelo fato de estar Manaus inserida numa região tão privilegiada para a cadeia de produtos naturais, ser de extrema urgência e importância o aperfeiçoamento dos gestores – no caso das empresas de fitoterápicos e fitofármacos – em técnicas e modelos administrativos para que possam tomar conhecimento de novos aspectos da Administração de empresas, como é o caso da IC e de seu papel dentro de uma organização.

Espera-se que incentivos maiores sejam direcionados às áreas de pesquisa, para fazer com que o Brasil seja o maior beneficiário do que o Brasil tem de mais rico depois de seu povo: sua biodiversidade.

5. REFERÊNCIAS

ABRANTES, Joselito S. **Bio (sócio) diversidade e empreendedorismo ambiental na Amazônia**. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti ; MORAES, Suely Oliveira. **Guia para normalização de relatórios do programa institucional de bolsa de iniciação científica**. Manaus: EDUA, 2005.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente; Superintendência da Zona Franca de Manaus; Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Grupo de trabalho Amazônico. **Produtos potenciais da Amazônia**. Brasília: MMA, 1998.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Proposta de política nacional de plantas medicinais e medicamentos fitoterápicos**. Brasília: Secretaria de Políticas de Saúde, Ministério da Saúde, 2001.

CARVALHO, Elizabeth Leão de. Importância da gestão da informação para o processo decisório nas organizações *In*: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (org.) **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas** – o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHOO, C. W. **Gestão de informação para organização inteligente**: a arte de explorar o meio ambiente. Lisboa: Editorial caminho, 2003.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO AMAZONAS. **Investimentos**: plantas medicinais. Disponível em: < http://www.fieam-amazonas.org.br/invest/plantas_medicinais.htm> Acesso em: 24 jun. 2008.

GADELHA, C.A.G. **Biotecnologia em Saúde**: Um estudo da mudança tecnológica na indústria farmacêutica e das perspectivas de seu desenvolvimento no Brasil. Dissertação de Mestrado. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, 1990.

GOMES, Elizabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência Competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LASTRES, H.M.M.; ALBAGLI, S. ; LEMOS, C.; LEGEY, L.R. **Desafios e oportunidades da era do conhecimento**. São Paulo: Perspectiva, v. 16, 2002.

LESCA Humbert; FREITAS, Henrique; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. **Inteligência Antecipativa para Decisão Estratégica**. Disponível em:

<<http://hermes.ucs.br/ccea/dead/SIG-InteligenciaAntecipativa.pdf> > Acesso em 22 jun. 2008.

NIT (Núcleo de Informação Tecnológica). **Manual de Inteligência Competitiva**. São Carlos: 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ORLANDI, Eni P. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. Campinas, SP: Pontes, 2003

QUEIROZ, S. ; VELAZQUEZ, A. Mudanças recentes na estrutura produtiva da indústria farmacêutica. *In: Brasil: Radiografia da Saúde* (b. Negri & G. Giovanni, org.), Campinas: Instituto de Economia da Unicamp, 2001.

VALLE, M.G.; ASSAD, A.L.D. Sistema nacional de inovação em biotecnologia: recentes mudanças. **Revista Fitos**. v.3, n.1, mar. 2007. p. 6-29.

YUNES, Rosendo A.; PEDROSA, Rosângela Curi ; CECHINEL FILHO, Valdir. Fármacos e Fitoterápicos: a necessidade do desenvolvimento da indústria de fitoterápicos e fitofármacos no Brasil. **Química Nova**. vol. 24, n. 1, 2001. p. 147-152.

