

María-Jesús Colmenero-Ruiz  
Elmira Simeão  
Brasilina Passarelli  
Francisco Carlos Paletta  
(Coord.)

**Pesquisa em GESTÃO e ORGANIZAÇÃO da Informação  
panorama Hispano-Brasileira**

**Investigación en GESTIÓN y ORGANIZACIÓN de la  
información, panorámica hispano-brasileña**

São Paulo  
2021

# A IMPORTÂNCIA DA EXPERTISE PARA A ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO NA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Heloiza Izumi Hirano<sup>1</sup>, Bernadete Lourdes Marinho Grandolpho<sup>2</sup>, Francisco Carlos Paletta<sup>3</sup>

<sup>1</sup>FEA – USP, <https://orcid.org/0000-0001-8159-4821>, [helohirano@gmail.com](mailto:helohirano@gmail.com)

<sup>2</sup>FEA – USP, [marinhoy@usp.br](mailto:marinhoy@usp.br)

<sup>3</sup>ECA – USP, <https://orcid.org/0000-0002-4112-5198>, [fcpaletta@usp.br](mailto:fcpaletta@usp.br)

**Resumo:** O objetivo deste estudo é analisar a *expertise* como fator de diferenciação e de valorização da informação de mercado. O problema de pesquisa concentra-se na análise de como é percebido o valor da informação de mercado, utilizada em grandes e médias empresas. A *expertise* é operacionalizada pela informação e conhecimento produzidos por especialistas contratados externamente. O método utilizado foi a pesquisa quantitativa, por meio de *survey* realizada junto a 80 profissionais de grandes e médias empresas, cuja atuação inclui coleta, organização, análise e/ou comunicação de informações de mercado em uma empresa. O questionário aplicado buscou selecionar os fatores mais valorizados por esses profissionais, no referente a três temas: motivos de contratação de informação externa, fatores de valorização da informação contratada, e a percepção de *expertise* como fator diferenciador da informação de mercado. A proposição inicial dos fatores a serem considerados foi baseada em revisão sistemática da literatura abrangendo os conceitos de informação de mercado e *expertise*. Entre os resultados obtidos, quanto aos motivos de contratação de informação externa, destacam-se o nível de confiabilidade e reconhecimento da fonte da informação, o conhecimento especializado, não disponível internamente na organização, e a visão independente ou imparcial do fornecedor externo. Em relação aos fatores de valorização da informação contratada, destacam-se a qualidade da informação, relacionada à sua acuracidade e precisão, e a percepção de que a informação adquirida ajudará a resolver uma situação de incerteza no mercado ou na empresa. Finalmente, entre os 80 respondentes, 71 valorizam mais a informação, quando ela é originada por um especialista no tema. Conclui-se que a valorização da informação de mercado externa, advinda de especialistas, é influenciada por fatores relacionados não somente à percepção da *expertise* em que se origina mas principalmente, por fatores relacionados à percepção de reconhecimento, qualidade e utilidade específica da informação para a organização.

**Palavras-chave:** Organização da Informação; Inteligência Competitiva; Informação de Mercado; Expertise.

**Abstract:** The aim of this study is to analyze expertise as a factor of differentiation which increases the value of market information. The research question concentrates on how market information value is perceived in big and medium-sized companies. The concept of expertise is considered as information and knowledge produced by experts externally hired by those companies. The research method is quantitative, using a survey which obtained complete answers from 80 professionals whose work attributions include collecting, organizing, analyzing and/or communicating market information in big and medium-sized companies. Its questionnaire sought to select the most valued factors for these professionals, regarding three issues: reasons to hiring external information; factors that increase the perception of information value when it was originated by external providers; and perception of expertise as a factor of differentiation related to market information. Factors initially proposed were based on a systematic review of the literature encompassing the main concepts of market information

and expertise. Main research findings include, as reasons to hiring external information: sources reliability and recognition, specialized knowledge, which is not available inside the organization, and independent / unbiased view of the external provider. Main factors of information value increase are information quality, related to accuracy and precision, and perception that some acquired information can support the resolution of a market or company uncertainty. Finally, 71 among 80 respondents credit more value to information obtained from a specialist. Conclusion is that external market information value, when developed by a specialist, is influenced by factors related not only to perception of expertise in its origins, but also, by the perception of its recognition, quality and usefulness for the company.

**Keywords:** Information Organization; Competitive Intelligence; Market Information; Expertise.

## INTRODUÇÃO

A informação de mercado é essencial para subsidiar as estratégias corporativas, principalmente nas grandes e médias empresas. No entanto, devido à grande quantidade de informação disponível, o processo de seleção e análise para obtenção dessa informação relevante às estratégias da empresa torna-se desafiador.

As empresas têm acesso a variadas e diversificadas fontes de dados e de informação, internas e externas. Zaki e Koffman (1988) consideram que, para que um dado possa ser considerado informação, deve ter um valor conforme sua utilidade imediata ou potencial, e, portanto, a informação não surge de forma espontânea, mas é gerada por um usuário ou adquirida de alguma fonte, refletindo um papel num processo de tomada de decisão.

Nesse contexto, consultorias especializadas em determinados setores, abordagens ou tecnologias, historicamente, vêm trabalhando como fornecedoras de informação especializada de mercado, tendo como principais clientes as grandes empresas, aportando valor na entrega de seus serviços, por meio de análises, projeções e recomendações, servindo de referência externa imbuída de certo nível de confiabilidade e credibilidade, tanto por sua especialização e reputação, quanto por um nível de neutralidade de interesses e portanto, imparcialidade, no tratamento das informações.

Seus consultores caracterizam-se por sua expertise em suas áreas de atuação, sendo o expert definido como um profissional “referenciado por seus pares, cujos julgamentos são incomumente precisos e confiáveis, e cuja performance demonstra habilidade consumada e economia de esforço. Adicionalmente, apresenta conhecimento derivado de extensa experiência em áreas específicas” (Hoffman, Shadbolt, Burton & Klein, 1995).

Ou seja, o expert surge como facilitador para a obtenção de informação relevante e que possa ser efetivamente utilizada pelas organizações. Sua atuação, seja pela credibilidade gerada, seja por sua capacidade de análise, referenciada a um contexto específico, pode fazer com que essa informação tenha um valor diferenciado para a empresa que o contrata.

Assim, o problema de pesquisa, neste estudo, concentra-se na análise de como é percebido o valor da informação de mercado, utilizada em grandes e médias empresas. O objetivo deste estudo é analisar a expertise como fator de diferenciação e de valorização da informação de mercado.

O sujeito avaliador dessa informação de mercado é composto por profissionais que atuam em atividades de Inteligência Competitiva em grandes e médias empresas. Independentemente de a qual área da empresa pertencem, são responsáveis pelo o que Makadok e Barney (2001) caracterizam como “o mais fundamental tipo de assimetria entre empresas, capaz de gerar vantagem competitiva”: as atividades de coletar, filtrar e interpretar informações sobre o valor futuro de recursos no mercado.

A relevância deste estudo está em analisar o tema da Inteligência Competitiva com um foco específico na valorização da informação para os profissionais dessa área e para as organizações às quais pertencem, agregando ainda a questão da expertise, que pode influenciar a valorização da informação.

Em pesquisa comparativa para a Revista *Competitive Intelligence*, no período entre 2006 e 2016, junto a grandes empresas, sobre os desafios em seus mercados competitivos numa visão de Inteligência Competitiva, Calof, Sewdass e Arcos (2017) reportam que os tipos de decisões que mais tiveram apoio de inteligência competitiva eram e continuam sendo as decisões relativas à estratégia corporativa e ao desenvolvimento de produtos. Em 2016 os entregáveis mais desenvolvidos pelas áreas responsáveis foram análises específicas de mercado e de indústria, perfis de empresas competidoras, e estudos de benchmarking competitivo. A maioria das análises, 50%, têm foco na previsão de eventos para o próximo ano, e 37% buscam previsões para o período entre um a cinco anos no futuro.

Por outro lado, sobre a expertise, em artigo *on line* na Harvard Business Review, Fischer (2015) pondera que, atualmente, a expectativa frente aos experts, considerando o *Big Data* e a inteligência artificial, é que possam prover uma qualidade que não é substituível pelas novas tecnologias: a confiabilidade, no sentido de lealdade e credibilidade.

Assim, este estudo busca destacar, em seus resultados, os fatores que mais parecem valorizar a informação de mercado nas grandes e médias empresas, principalmente, quando do envolvimento de experts em seu desenvolvimento.

## REVISÃO DA LITERATURA

A informação é reconhecidamente, fonte de vantagem competitiva para as empresas. Ao estruturar uma das bases da RBV – Resource Based View, a heterogeneidade das empresas quanto ao controle de recursos, Barney (1991) utiliza a informação para exemplificar tais recursos. Argumenta que, ao implementar uma estratégia de mercado antes que qualquer de seus competidores, uma empresa tem vantagem competitiva. Para que isso ocorra, a empresa deve ter uma visão sobre oportunidades, não compartilhada por seus concorrentes, ou seja, a informação a respeito de uma oportunidade de mercado é um recurso único para essa empresa, em determinado momento.

A informação pode caracterizar-se como “*soft*”, relativa a imagens, visões, ideias e estruturas cognitivas, ou “*hard*”, relativa basicamente à informação quantificável. A informação “*soft*” serve como base interpretativa para selecionar qual informação “*hard*” é relevante ou não. A informação pode ser obtida de fontes internas ou externas, sendo comunicada de forma pessoal ou impessoal (Frishammar, 2003).

Ao buscar informação de uma fonte externa, a empresa reconhece que tal informação é importante para seu posicionamento competitivo. Detalhando os motivos que podem levar a esse reconhecimento, e à contratação em si, pode-se observar diferentes possibilidades. Ibatova, Kuzmenko e Klychova (2018), apresentam que um dos principais tipos de contratação de consultorias tem como finalidade a realização de previsões e análises de condições ambientais que possam afetar a empresa, a fim de selecionar, implementar e avaliar sua estratégia competitiva. Salientam a importância da aquisição de conhecimento específico, seja de previsão, análise ou de métodos e ferramentas.

Também a obtenção de uma visão independente, como forma de resolver eventuais disputas internas referentes a soluções potenciais para um problema específico, é citada como um dos motivos para a contratação de uma consultoria. Mitchell (1994) lembra que esse fator estaria relacionado à falta de soluções internas para determinado problema, ou até à falta de credibilidade das pessoas envolvidas em determinado tema, sujeitas a situações de antagonismo interno ou a pressões políticas.

Auster e Choo (1994), observam que altos executivos têm que confrontar, mais frequentemente, situações sujeitas a mensagens ambientais que podem ser equivocadas ou ambíguas. Essa ambiguidade pode, porém, ser reduzida utilizando-se fontes de informação mais ricas. Acrescentam que fontes de acesso pessoal apresentam maior riqueza, pois pela conversa podem oferecer feedback imediato, de forma a aumentar a confiabilidade para o entendimento do ambiente e a tomada de decisões.

Assim, os motivos de contratação de informação de consultorias podem envolver a demanda de conhecimento especializado (Ibatova et al, 2018), a necessidade de uma visão imparcial ou de maior credibilidade na informação (Mitchell, 1994), e também a percepção, por parte dos executivos, da necessidade de informação direta, transmitida pessoalmente (Auster & Choo, 1994).

Sarvary e Parker (1997) analisam a concorrência entre diferentes fornecedores de informação, e observam que a aquisição da informação pode variar conforme sua qualidade, resumida em acuracidade e fator de correlação.

Teo e Choo (2001) sugerem que, independentemente da fonte da informação, a qualidade dela está relacionada aos impactos organizacionais advindos, sejam por exemplo, geração de lucro, redução de custos ou eficácia na gestão.

Por outro lado, aprofundando o entendimento sobre o valor que a informação pode ter para a empresa, Fallis e Whitcomb (2009) afirmam que um dos objetivos envolvidos na gestão da informação é a aquisição de conhecimento. De forma prática, propõem que a exposição a uma informação coletada é valiosa somente na medida em que leva à aquisição de conhecimento para a empresa.

Assim, o valor percebido da informação adquirida, para a empresa que a recebe, pode estar relacionado a uma possível vantagem competitiva esperada a partir dessa informação (Makadok & Barney, 2001), ao uso efetivo da informação para gerar resultados positivos à empresa (Teo & Choo, 2001), à qualidade da informação, associada à sua acuracidade (Sarvary & Parker, 1997), e à sua possibilidade de transformação em conhecimento adquirido (Fallis & Whitcomb, 2009).

Considerando a valorização da informação como recurso estratégico, as empresas, especialmente as grandes, desenvolveram áreas de Inteligência de Mercado ou Inteligência Estratégica, que atuam no processo de coleta e análise de informação de mercado relevante para a empresa, seja diretamente, seja com apoio de consultorias.

Como, porém, seria possível relacionar, conceitualmente, a expertise presente nas consultorias, a esse processo que abrange desde a coleta de informações até sua utilização efetiva nas empresas? Pode-se perceber uma gradual e crescente complexidade, derivada do conceito da informação, seu valor e tratamento de formas específicas, representada na hierarquia de componentes que contribuem para a inteligência da organização, proposta por Liebowitz (2006), conforme a Figura 1:



**Figura 1** – Hierarquia de componentes da Inteligência Organizacional.

*Fonte: Liebowitz (2006), p.7 – tradução da autora*

Nessa hierarquia, dados estão relacionados a elementos isolados. Uma vez que esses elementos adquirem algum tipo de padrão, transformam-se em informação. Informação adicionada de insights e experiência torna-se conhecimento. Conhecimento especializado em uma área determinada é definido como expertise. Finalmente, “a expertise une-se ao estado de ‘nirvana’ da inteligência, após muitos anos de experiência e de lições aprendidas” (Liebowitz, 2006). Essa representação também reflete o relacionamento entre informação e expertise analisado neste estudo, intermediados pelo conhecimento que faz parte da empresa e de sua rede de relacionamentos.

Como característica individual, segundo Chi (2006), a expertise vem sendo estudada considerando-se duas abordagens distintas: a primeira é referindo-se a pessoas excepcionais, com o objetivo de entender sua performance em suas áreas de domínio. Nesse caso, o expert

pode ser reconhecido por uma retrospectiva de suas realizações de destaque, ou por meio de alguma medição de performance na área específica.

A segunda abordagem é estudar o expert comparativamente ao que é considerado seu oposto, o “novato”. Essa abordagem, que melhor se adequa a este estudo, relaciona expertise a um alto nível de proficiência em um tema específico, advindo de qualificações acadêmicas, senioridade ou anos de experiência, além de consenso entre os pares. Ou seja, refere-se ao domínio de conhecimento específico (Chi, 2006).

Coussement, Benoit e Antioco (2014) reforçam a importância do fator humano, representado por experts, como fontes de informação. Tendo desenvolvido sua expertise em um extensivo período, esses indivíduos possuem informação intangível importante, sob forma de conhecimento que têm capacidade em comunicar, e, portanto, podem influenciar o processo de decisão, principalmente na seleção das variáveis que devem ser consideradas como opções prováveis e possíveis.

Segundo Furusten (2012) uma forma de reconhecer experts em determinadas áreas é a constituição de associações com padrões restritivos a seus membros, que refletem o conhecimento intensivo especializado e têm como pré-requisitos, por exemplo, uma formação educacional específica, certa experiência profissional documentada, uma conduta condizente com certas regras éticas, ou ainda, certificações ou autorizações obtidas por autoridades públicas. Porém, essas características, originárias no Século XIX, teriam novas aplicações com o crescimento da sociedade do conhecimento, numa nova forma de profissionalização. Assim, esse autor afirma que, para a expertise baseada na experiência, as regras para institucionalização de um grupo profissional podem ser aplicadas mesmo quando não há uma estrutura formal para esse conhecimento especializado. Na prática, não é necessário definir fronteiras entre mercado (onde a expertise é comercializada), empresas (onde a expertise é executada) e profissionais (onde a expertise é cultivada, construída e controlada), sendo que os atores estão inseridos no processo como um todo, podendo representar qualquer desses contextos.

## **METODOLOGIA**

A pesquisa quantitativa define-se por uma avaliação estatística descritiva a partir da coleta, organização e análise de dados numéricos. Ao estimar características de uma população, baseadas em uma amostra da mesma, por meio de inferência estatística, é possível estabelecer conclusões sobre determinados parâmetros dessa população (Martins & Theóphilo, 2007).



Para realização da *survey*, se recorre, neste caso, a uma amostra não probabilística obtida por conveniência. “A amostra não probabilística é obtida a partir de algum tipo de critério, e nem todos os elementos da população têm a mesma chance de serem selecionados, o que torna os resultados não generalizáveis” (Freitas, Oliveira, Saccol & Moscarola, 2000). Nesta pesquisa quantitativa, é realizada a seleção inicial da amostra a partir das atribuições de trabalho do pesquisado, que devem incluir coleta, organização, análise e/ou comunicação de informações de mercado em uma empresa, considerando suas atribuições atuais ou há até um ano no momento da pesquisa.

A aplicação foi realizada por meio de questionário *on line*, tendo como envios iniciais contatos profissionais da autora, a base de associados da *SCIP - Strategic and Competitive Intelligence Professionals* - capítulo Brasil e grupos do aplicativo LinkedIn específicos de Inteligência Competitiva e Inteligência de Mercado.

Para classificação do porte das empresas em que trabalham os participantes da *survey*, adotou-se a tabela do SEBRAE / DIEESE, que considera o número de pessoas ocupadas e depende do setor de atividade econômica, conforme a Tabela 1:

Porte	Setores por Ramos de Atividade	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

**Tabela 1** – Classificação segundo porte de empresas

*Fonte: SEBRAE; Elaboração: DIEESE (2015)*

Para mensurar a importância de cada fator, com relação às questões abordadas, adotou-se uma escala *Phrase Completion*, que varia de notas 0 a 10. Essa escala permite inserir a intensidade do construto no próprio enunciado, onde 0 tem relação com a ausência de um atributo e o 10 tem relação com a intensidade máxima de sua presença, facilitando o entendimento dos respondentes (Silva & Costa, 2014).

Foi inicialmente elaborado um quadro resumo para determinar as possibilidades de pontos de investigação na fase quantitativa da pesquisa, envolvendo as questões teóricas abordadas. Esses itens originaram as opções incluídas nas escalas de *phrase completion* do questionário da *survey*. Foi realizado pré-teste junto a sete respondentes, profissionais cujas atividades correspondem ao perfil solicitado. O questionário definitivo teve sua aplicação no período de

25/08/2018 a 18/10/2018. Teve um total de 182 respondentes iniciais, dos quais 142 responderam “Sim” ao filtro inicial de perfil. Entre esses, 113 responderam por completo o questionário, sendo 33 de pequenas e microempresas e 80 de grandes e médias. Esses 80 respondentes compuseram a amostra analisada.

A análise dos dados obtidos foi realizada com o apoio da ferramenta estatística SPSS. Inicialmente, foi realizada a verificação da validade, por meio do coeficiente alfa de Cronbach (Streiner, 2003). Em seguida, realizada a exploração descritiva, verificando, com relação aos resultados da escala escolhida, a *Phrase Completion* (Silva & Costa, 2014), média, desvio-padrão, mediana, moda e variância em cada um dos três grupos de fatores analisados (Field, 2009), possibilitando uma classificação de escala ordinal, por valorização dos fatores, no grupo analisado (Marconi & Lakatos, 2011).

Adicionalmente, foi realizado teste ANOVA, para comparação das médias de cada grupo, considerando o conjunto e as comparações entre seus fatores, para verificação da significância (Field, 2009).

## RESULTADOS

Com base no tamanho da amostra ( $N=80$ ), com o objetivo de avaliar a confiabilidade e a consistência interna do instrumento de medição, foi calculado o coeficiente alfa de Cronbach. Esse coeficiente pode variar entre 0 e 1, sendo o valor mínimo aceitável 0,70. A consistência interna dos itens da escala é considerada baixa para valores abaixo desse limite. Por outro lado, o valor máximo esperado para o alfa é 0,90, uma vez que valores maiores podem significar presença de redundância ou duplicação (Streiner, 2003). O coeficiente alfa de Cronbach calculado com base na amostra obtida foi de 0,780, portanto, aderente a níveis satisfatórios de confiabilidade.

Para comparação das médias dos resultados *Phrase Completion*, foi realizado teste ANOVA, que obteve como resultado significâncias inferiores ao valor esperado, de  $p < 0,05$  (Field, 2009), o que aponta a existência de diferença entre os grupos

As áreas funcionais mais representadas na amostra são Planejamento / Gestão Estratégica (26,3%), Marketing (22,5%) e Inteligência Competitiva / Inteligência de Mercado (18,8%), refletindo as diferentes estruturas corporativas que abrigam os profissionais com o perfil solicitado. Observa-se uma concentração em maior tempo de atuação na área, de mais de 5 anos (68,8%). Os cargos mais representados são os de Consultor (26,3%), Gerente (25%) e Analista

(22,5%). Observa-se a concentração de respondentes que trabalham em empresas do ramo de atividade de Serviços (72,5%).

Na escala Phrase Completion de 0 a 10 em importância de motivos para contratação de informação de mercado externa, onde 0 representa “nenhuma importância” e 10 representa “de total importância”, em termos descritivos, os resultados estão representados na tabela 2.

Motivos de Contratação de Informação de Mercado Externa	N		Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
	Válido	Ausente						
Nível de confiabilidade e reconhecimento da fonte de informação.	80	0	9,20	10	10	0,99	7	10
Expertise / conhecimento especializado, não disponível internamente na empresa.	80	0	8,55	9	10	1,54	2	10
Visão independente / imparcial do fornecedor externo.	80	0	8,11	8	10	1,80	3	10
Necessidade de informações para uma decisão muito importante e/ou urgente.	80	0	7,90	8	10	1,93	2	10
Ocorrência de ruptura no mercado da empresa (exemplo: tecnologia, concorrente ou oportunidade nova) e demanda por informação específica para poder reagir.	80	0	7,43	8	8	2,01	1	10
Existência de informações contraditórias na empresa, que demandam uma ‘terceira opinião’.	80	0	6,66	7	8	2,10	0	10
Possibilidade de desenvolvimento de networking externo.	80	0	6,05	6	5	2,21	0	10

**Tabela 2.** Motivos de contratação de informação de mercado externa

*Fonte: dados coletados*

O “nível de confiabilidade e reconhecimento da fonte de informação” refere-se, em muitos casos no mercado, à marca da consultoria contratada. Mitchell (1994) detalha essa análise ao afirmar que várias consultorias utilizam uma estratégia de lealdade à marca junto às suas empresas clientes, uma vez que a contratação pode configurar um risco ao contratante, que, portanto, ignora potenciais ganhos de resultado que teria com a escolha de uma consultoria “alternativa” e menos reconhecida.

Com relação ao segundo motivo mais valorizado, a “expertise ou conhecimento especializado não disponível internamente na empresa”, Ibatova et al (2018) detalham que o conhecimento especializado não está limitado ao conteúdo da informação em si, mas também se aplica às ferramentas metodológicas que apoiam o consultor e o tomador de decisão no diagnóstico, análise e estabelecimento de soluções práticas que respondam a problemas identificados.

Na escala Phrase Completion de 0 a 10 em fatores de valorização da informação externa adquirida e recebida, onde 0 representa “de nenhum valor” e 10 representa “de muito valor”, em termos descritivos, os resultados estão representados na tabela 3.

Valor da Informação Adquirida de Fornecedor Externo	N		Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
	Válido	Ausente						
A qualidade da informação, relacionada à sua precisão / acuracidade.	80	0	8,90	10	10	1,59	3	10
Se percebo que a informação ajuda efetivamente a resolver uma situação de incerteza no mercado ou na empresa.	80	0	8,90	9	10	1,39	3	10
Se percebo que a informação trará vantagem sobre a concorrência.	80	0	8,86	9	10	1,38	4	10
Se percebo que a informação ajudará a aumentar o conhecimento dos empregados e executivos da empresa.	80	0	8,34	9	8	1,57	3	10
Se a informação foi entregue no prazo, ou até, antecipadamente.	80	0	7,71	8	8	2,19	2	10
A exclusividade com que a informação me é fornecida (e não aos concorrentes).	80	0	7,20	8	7	2,22	1	10
Se o valor pago pela informação foi alto (preço).	80	0	5,55	6	5	2,40	0	10

**Tabela 3.** Fatores de valorização da informação adquirida do fornecedor externo

*Fonte: dados coletados*

Os motivos mais valorizados foram aqueles referentes à utilização e ao impacto da informação. Ao relacionarem a qualidade da informação à sua acuracidade e precisão, Sarvary e Parker (1997) analisam também a percepção do contratante, que utiliza efetivamente a informação para subsidiar uma tomada de decisão, que pode ser resultante do processamento complementar de diferentes fontes de informação.

Outra observação é a especificidade da informação, traduzida pela associação direta com a qualidade da informação frente a situações específicas e práticas de suas empresas. Os resultados positivos esperados para a empresa remetem ao que afirmavam Makadok e Barney (2001) e Theo e Choo (2001), sobre as expectativas geradas pela contratação de informação, que em última instância, se resumem à geração de lucros para a empresa.

Dos 80 respondentes da survey, 71 responderam positivamente quando perguntados se valorizavam mais a informação, quando ela era originada de um expert no tema. Esses 71 foram então estimulados a selecionar fatores que justificassem essa maior valorização. Na escala Phrase Completion de 0 a 10 em fatores de valorização da informação de um expert ou especialista no tema, onde 0 representa “de nenhum valor” e 10 representa “de muito valor”, em termos descritivos, os resultados estão representados na tabela 4.

Valor da Informação do Expert	N		Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
	Válido	Ausente						
A maior competência que o expert / especialista tem para prover a informação.	71	9	8,72	9	10	1,49	2	10
Se o expert / especialista é reconhecido como referência no mercado.	71	9	8,31	9	9	1,80	0	10
A facilidade com que o expert / especialista comunica a informação.	71	9	7,99	8	8	1,58	3	10
O conhecimento que o expert / especialista tem sobre a empresa onde trabalho, seus desafios e concorrentes.	71	9	7,99	8	8	1,84	2	10
O relacionamento que o expert / especialista tem com várias empresas do setor.	71	9	7,94	8	8	1,58	1	10

**Tabela 4.** Fatores de valorização da informação do expert

*Fonte: dados coletados*

Tais percepções ecoam as principais formas em que os experts se sobressaem, conforme Chi (2006): gerando soluções mais efetivas; detectando características específicas que outros não detectam; gerando representações de problemas em seus domínios de conhecimento; escolhendo qual a estratégia mais adequada na resolução de problemas; utilizando informações mais eficientemente, e ainda, com menor esforço cognitivo.

Também Luan et al (2004) salientam que componentes da expertise são muitas vezes associados a estimativas mais corretas, sendo que o nível de correlação desse tipo de informação incorre a uma percepção de maior precisão. Observa-se ainda que a percepção de expertise está mais relacionada às características individuais do profissional.

## CONCLUSÃO

Com relação aos objetivos, é possível afirmar que: quanto à percepção da informação de mercado de fontes especializadas, ao analisar os motivos para contratação de informação externa e o valor atribuído a esse tipo de informação, destaca-se a importância do reconhecimento da fonte da informação, mais especificamente, da marca da consultoria contratada, pelo mercado, na percepção do contratante. Outro fator de valorização da informação, que é sua acuracidade ou precisão, ou seja, a obtenção de uma informação que atenda a uma demanda definida e específica. Ao buscar o foco na informação advinda do expert, consultor de mercado, observa-se uma valorização baseada nas características individuais reconhecidas e esperadas desse papel, principalmente por sua experiência e atuação mais ampla num mercado ou tema específico (Chi, 2006; Luan et al, 2004; Li et al, 2015).

## REFERÊNCIAS

- Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001) Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 25 (1), 107-136.
- Auster, E. & Choo, C.W. (1994) How senior managers acquire and use information in environmental scanning. *Information Processing & Management*, 30 (5), 607-618.
- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120
- Calof, J., Sewdass, N. & Arcos, R. (2017) Competitive Intelligence: A 10-year Global Development. *Competitive Intelligence*, 20 (2), 21-26.
- Chi, M.T.H. (2006) Two approaches to the study of expert's characteristics. *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*, 21-30.
- Coussement, K, Benoit D.F. & Antioco, M. (2014) A Bayesian approach for incorporating expert opinions into decision support systems: A case study of online consumer-satisfaction detection. *Decision Support Systems*, 79, 24–32.
- Fallis, D. & Whitcomb, D. (2009) Epistemic values and information management. *The Information Society*, 25, 175–189.
- Field, A. (2009) *Descobrendo a estatística usando SPSS*. Porto Alegre, Artmed.
- Fischer, B. (2015) The end of Expertise. *Harvard Business Review*, online. Disponível em: <https://hbr.org/2015/10/the-end-of-expertise>.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A.Z. & Moscarola, J. (2000) O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, 35 (3), 105-112.
- Frishammar, J. (2003) Information use in strategic decision making. *Management Decision*, 42 (4), 318-326.
- Furusten, S. (2012) Commercialized professionalism on the field of management consulting. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (2), 265-285.

- Ibatova, A.Z., Kuzmenko, V.I. & Klychova, G.S. (2018) Key performance indicators of management consulting. *Management Science Letters*, 8, 475-482.
- Hoffman, R.R., Shadbolt, N.R., Burton, A.M. & Klein, G. (1995) Eliciting knowledge from experts: a methodological analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62 (2), 129-158.
- Liebowitz, J. (2006) *From Individual Transformation to Organizational Intelligence in Strategic Intelligence: Business Intelligence, Competitive Intelligence, and Knowledge Management*. Auerbach Publications, 3-10.
- Luan, S, Sorkin, R.D. & Itzkowitz, J (2004) Weighting Information from Outside Sources: A Biased Process. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17, 95–116.
- Makadok, L. & Barney, J.B. (2001) Strategic factor market intelligence: An application of information economics to strategy formulation and competitor intelligence. *Management Science*, 47 (12), 1621-1638.
- Marconi, M. & Lakatos, E.M. (2011) *Metodologia científica*. São Paulo, Atlas, 6ª edição.
- Martins, G. & Theóphilo, C.R. (2007) *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo, Atlas.
- Mitchell, V-W. (1994) Problems and risks in the purchasing of consultancy services. *The Service Industries Journal*, 14 (3), 315-339.
- Sarvary, M. & Parker, P.M. (1997) Market information: a competitive analysis. *Marketing Science*, 16 (1), 24-38.
- Silva, S.D., Jr. & Costa, F.J. (2014) Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. *PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, 15, 1-16.
- Streiner, D. L. (2003) Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*, 80 (3), 217-222.
- Theo, T.S.H. & Choo, W.Y. (2001) Assessing the impact of using the Internet for competitive intelligence. *Information & Management*, 39, 67-83.

Zaki, A.R. & Koffman, R.C. (1988) Information type and its impact on information dissemination. *Journal of Management Information Systems*, 5 (2), 71-81.