

A informação como insumo da prática do marketing na gestão do conhecimento do cliente

Edmundo Brandão Dantas*
Universidade de Brasília

Índice

1	Introdução	2
2	Descobrimo o que os clientes querem	10
3	O novo estilo de marketing: relacionamento	13
4	A organização voltada para a gestão do conhecimento	19
5	Considerações finais	27
6	Referências	28

*Doutorando em Ciência da Informação (UnB). Mestre em Engenharia de Produção, com concentração em Qualidade e Produtividade e ênfase em Planejamento Estratégico (UFSC). Especializado em Marketing (FGV) e em Comunicação Social (Ceub). Graduado em Engenharia de Telecomunicações (Inatel) e Ciências Econômicas (AEUDF). Professor Assistente da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília – edmundod@terra.com.br.

Resumo

O trabalho discute a questão da necessidade e do desejo e a satisfação dos clientes como base para a prática do marketing na gestão do conhecimento. Enfatiza argumentos para fundamentar a relação do marketing com a Ciência da Informação, a partir dos estudos sobre informação. Apresenta conceitos sobre gestão do conhecimento e marketing de relacionamento. Destaca que para praticar o marketing não se pode prescindir da informação a respeito dos clientes e da gestão dessa informação, de modo que resulte em conhecimento para organização, como seu diferencial competitivo.

Palavras-chave: Marketing, ciência da informação, satisfação de clientes, gestão do conhecimento.

1 Introdução

Quando se discute determinado assunto, é importante conhecer seus principais fundamentos. Neste artigo, é fundamental considerar como princípio precípua do marketing a satisfação das expectativas, anseios e desejos dos consumidores de bens e serviços, para, por extensão, satisfazer-lhes as necessidades. Ao abordar a complexa questão da necessidade e do desejo, discutida em tantos livros de psicologia e de marketing, serão adotados pontos de vista específicos a respeito do assunto. Não se pretende, entretanto, atingir a exaustividade. Quando se apresenta às pessoas a frase: “*marketing cria necessidades e as satisfaz*”, e se solicita a essas pessoas que digam se concordam ou não com a afirmativa, mesmo que a maioria concorde, as justificativas dessa concordância poderão ser as mais diversas possíveis.

A questão da necessidade e do desejo exige compreensão, até mesmo para justificar a afirmativa de muitos executivos, empresários e palestrantes, que costumam usar em suas argumentações, carentes de fundamentação teórica: **o consumidor não sabe o**

que quer. Ao lançar a discussão, porém, deve-se tecer alguns comentários sobre a necessidade e o desejo, já que há diferença entre ambos, como afirma Maria Lúcia Homem (2000, p.3):

Alguém tem necessidade de alguma coisa e isso é manifestado de forma tal que pode ser interpretada. Além da necessidade, há agora uma demanda, que se dirige ao outro. Estamos, portanto, no reino da linguagem que dá a esse processo um significado que independe da satisfação da necessidade. O que falta e o que é recebido é, agora, algo mais: não é apenas a coisa que pode satisfazer a necessidade, mas é a resposta à demanda. Isso é o desejo, um vazio que é constantemente renovado pela linguagem.

A satisfação do cliente segue um padrão lógico. Para compreendê-lo, pode-se contar com o modelo das etapas de satisfação do homem, desenvolvido por Maslow (1943). Maslow (1943) acreditava que essas necessidades deviam satisfazer-se segundo uma seqüência fixa, que começava com as necessidades fisiológicas e terminava com as necessidades de auto-realização. Além disso, essas necessidades tinham que ser satisfeitas cumulativamente. Então, se a motivação atual de uma pessoa fosse a satisfação de uma necessidade superior, como a de estima, por exemplo, as necessidades inferiores, como as fisiológicas, as de segurança e a de participação social, já deveriam ter sido satisfeitas.

Entretanto, se uma necessidade inferior como a de segurança, deixa subitamente de estar satisfeita, haverá uma mudança de comportamento. Obter a estima já não será uma motivação. O comportamento e a motivação do indivíduo buscarão satisfazer a necessidade hoje não satisfeita de sentir-se seguro. Uma vez que o indivíduo se sinta novamente seguro, sua motivação então se concentrará em satisfazer a necessidade imediatamente superior, a de participação social. Uma vez satisfeita, a necessidade operativa será novamente a de conseguir obter a estima. Boa parte do

modelo de Maslow (1943) permite prever o êxito ou o fracasso das iniciativas de mudança cultural contemporâneas.

O que seria, então, a necessidade, conceito tão importante para o marketing, cujo objetivo maior é satisfazê-la?

A necessidade é inerente ao ser humano. É um desequilíbrio no estado de satisfação, que gera um desejo. Se fosse possível designar um verbo para caracterizar a necessidade, esse verbo poderia ser **precisar**. Isto significa que a necessidade tem a ver com **sobrevivência: existe por uma exigência biológica**. Por exemplo, se uma pessoa não come, morre. Portanto, comer é uma necessidade. As necessidades são poucas. Fazendo um exercício mental para tentar identificar que necessidades são inerentes ao ser humano, talvez não se consiga chegar a mais do que quinze: comer, dormir, respirar, relacionar-se sexualmente, comunicar-se, beber, defecar, urinar, exercitar-se, locomover-se, relacionar-se com outras pessoas, divertir-se, localizar-se no tempo, proteger-se, informar-se. Pode ser que haja outras que não tenham sido enumeradas. Mas, provavelmente, não iriam muito além das identificadas. Portanto, as necessidades, além de serem poucas, **não são criadas pela sociedade ou por qualquer organização**. Por consequência, não caberia à prática do **marketing criar qualquer necessidade**.

O desejo, por sua vez, é uma carência pela satisfação específica de atender às necessidades. É um querer muito forte, uma vontade, a aspiração a algo. Os desejos podem ser despertados. São muitos e podem ser moldados e remoldados pelas instituições sociais. Se fosse possível utilizar um verbo para caracterizar o desejo, este verbo poderia ser o verbo **querer**. A prática do **marketing**, portanto, apenas **estimula as necessidades** do ser humano **por meio das ferramentas de comunicação de que se vale, tentando aguçar o seu senso crítico e levando-o a optar por alguma marca específica**. Por exemplo: as pessoas necessitam comer. Podem satisfazer essa necessidade de várias formas: comendo um sanduíche em casa ou saboreando uma *paella*. A eficiência do esforço de marketing, representado nesse momento

pela comunicação com o mercado, é medida pela capacidade de sensibilizar a pessoa ou para o sanduíche, ou para a *paella*. As marcas existem para este fim: chamar a atenção das pessoas para produtos que possam satisfazer suas necessidades. Assim, quando as necessidades são qualificadas, os desejos são caracterizados, conforme mostrado no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1: Necessidades e desejos.

Necessidade	Desejo
Comer	Comer um arroz de boa qualidade
Dormir	Dormir em uma cama confortável
Respirar	Respirar ar puro
Relacionar-se sexualmente	Relacionar-se sexualmente com uma pessoa atraente
Comunicar-se	Comunicar-se por meio de um telefone
Beber	Beber um vinho italiano
Defecar	Defecar num banheiro limpo
Urinar	Urinar num ambiente esterilizado
Exercitar-se	Exercitar-se numa academia de ginástica
Locomover-se	Locomover-se num carro seguro
Relacionar-se	Relacionar-se com pessoas amigas
Divertir-se	Divertir-se ouvindo uma música, dançando, etc.
Localizar-se no tempo	Localizar-se no tempo consultando as horas
Proteger-se	Proteger-se do frio
Informar-se	Obter informação numa biblioteca

Se alguém quiser fazer um exercício melhor, é só substituir alguns adjetivos por marcas ou características marcantes de serviços, produtos, organizações ou pessoas: comer arroz da marca

A, dormir num colchão marca B, comunicar-se por meio de um telefone da marca C, beber um vinho da marca E, exercitar-se na Academia X, locomover-se num automóvel Y, relacionar-se sexualmente com a pessoa amada etc. Os efeitos da comunicação usada pelo marketing para informar os consumidores das “marcas” disponíveis surgem naturalmente. Levando-se em conta esses pontos de vista, são encontrados argumentos para uma discussão sobre o que o cliente quer. É comum ouvir-se muitos conferencistas, empresários e dirigentes de empresas valendo-se da intuição para justificar a afirmativa de que os clientes não sabem o que querem. Os argumentos mais comuns são que as empresas que venceram no mercado não foram as que perguntaram o que seus clientes queriam, mas as que surpreenderam seus clientes, oferecendo-lhes produtos e serviços novos e diferentes, com base puramente na intuição. Outros argumentam que, ao se perguntar aos clientes o que eles desejam, a resposta óbvia será: desconto e prazo (MARINS, 1998). Em suas palestras, costumam citar exemplos de produtos que se tornaram sucesso, sem que os clientes os pedissem: fax, telefone celular, McDonald’s, relógio digital, Windows, Post-it, *walkman*, entre outros, são os exemplos mais comuns.

Como não há argumentação científica suficiente para embasar tais idéias, as mesmas podem ser refutadas. Clancy & Krieg (2002, p.13) alertam para o perigo de se adotar “o padrão insano de fazer e refazer, fazer e refazer as ações de marketing, em vez de estudar adequadamente a situação e fazer o que deve ser feito da primeira vez”. Segundo esses autores (CLANCY & KRIEG, 2002, p.13),

Esse tipo marketing se caracteriza por decisões intempestivas, tomadas na base da intuição empresarial, seguida de um vendaval que alguns chamam de implementação. O resultado previsível, e não surpreendentemente inevitável, é que os programas de marketing não atingem seus objetivos, a publicidade dá pouco ou nenhum retorno sobre o investimento,

os programas de marketing direto tornam-se cada vez menos eficazes, e lançamentos de novos serviços acabam tendo vida efêmera.

Para Clancy & Krieg (2002, p.14), as decisões tomadas “à base de testosterona, muitas vezes feitas por homens, diretores de marketing, de publicidade e de produto que precipitadamente optam por uma das alternativas que eles conseguem vislumbrar, e agem pronta e energicamente sem ter a informação necessária”, conduzem as organizações a sérios riscos. Criar produtos ou serviços sem se auscultar o mercado pode, inclusive, levar a empresa à falência. Pesquisas e experiências realizadas pela Copernicus Marketing Consulting and Research, dos Estados Unidos, revelam, segundo Clancy & Krieg (2002), que, em mercados competitivos, as decisões tomadas apenas com base na intuição, ditadas pelo “bom senso”, raramente levam a resultados positivos. Todos os produtos ou serviços que os defensores da intuição usam para expor seus argumentos de que não é preciso perguntar aos clientes o que querem, satisfazem, de uma forma ou de outra, alguma necessidade. E mais: se as pessoas se dispõem a abrir mão de seu dinheiro para adquirir algum produto ou serviço, é porque percebem valor nesse produto ou serviço, porque lhes satisfaz uma ou mais necessidades. Exemplificando:

- fax, telefone celular, Windows e Post-it – satisfazem a necessidade de as pessoas se comunicarem e se informarem;
- McDonald’s – satisfaz a necessidade de as pessoas se alimentarem;
- relógio digital – satisfaz a necessidade de as pessoas se informarem e se localizarem no tempo (alguém poderá contrargumentar que, segundo o conceito de necessidade apresentado neste artigo, a localização no tempo não é condição para a sobrevivência; a argumentação em resposta a este ponto de vista é que, se alguém não se situa no tempo, pode

morrer antecipadamente: por que as pessoas são tão preocupadas com a velhice? Por que se preocupam em prever as situações anormais?);

- *Walkman* – satisfaz as necessidades de as pessoas se divertirem, se informarem e se exercitarem, enquanto se locomovem.

Afirmar, então, que as empresas foram bem-sucedidas porque se anteciparam ao que os clientes queriam, já que eles nunca pediram esses produtos, parece não ser um bom argumento. Na verdade, as empresas foram capazes de criar produtos com grande probabilidade de serem bem-sucedidos, uma vez que satisfariam necessidades que sempre existiram, embora nem sempre expressas, e que às vezes permaneçam latentes nas pessoas. Se alguém pergunta a uma pessoa o que ela acha de ter um computador superpotente que a permitirá realizar coisas fantásticas como ter o mundo inteiro em sua casa a qualquer momento, poder se comunicar com pessoas em tempo real, em qualquer lugar do planeta, e o que é melhor, a um preço extremamente interessante, o que ela responderia? Mesmo que nunca tenha “pedido” esse produto, provavelmente ela vai dizer que o quer. As vantagens são muitas e ela terá pelo menos quatro necessidades atendidas: comunicar-se, divertir-se, informar-se, situar-se no tempo. Portanto, **fica difícil concordar com a afirmativa de que os clientes não sabem o que querem**. Eles sabem sim. O que às vezes acontece é que eles não sabem **verbalizar** o que querem. Tudo depende, então, da forma como se formula a pergunta ao cliente. **Obter informação de alguém exige que se saiba informar o que se quer obter**.

Entretanto, há que se discutir a questão do que os especialistas em qualidade total chamam de “encantamento” do cliente. Sob essa ótica, mais do que simplesmente satisfazer expectativas, a empresa deve antecipar-se às necessidades, expectativas e anseios do cliente. “Encantar o cliente”, segundo Prazeres (1997, p.80), resume-se em “surpreender positivamente o cliente, excedendo suas expectativas no atendimento, no fornecimento e na

qualidade dos produtos fornecidos ou serviços prestados”. Esse conceito, muitas vezes mal interpretado, serve de respaldo às decisões tomadas de forma intuitiva, que levam os dirigentes de diversas organizações a afirmarem que seus clientes não sabem o que querem e a colocarem suas organizações em risco, ao oferecerem aquilo que não foi pedido. Tal afirmativa pode funcionar como uma “válvula de escape” para executivos, empresários e dirigentes de empresas que não se dispõem a investir em pesquisas para saber o que os clientes querem e esperam. O que acontece na prática, em função dessa aparente ignorância do cliente, é que muitos produtos e serviços lhe são como que “empurrados”, respaldados por essa deturpação do conceito de “encantamento”. Os dirigentes tomam suas decisões e vêem o que acontece. Se os clientes reclamam, eles muitas vezes desconsideram as reclamações reforçando o “desconhecimento” do cliente quanto às suas próprias necessidades, expectativas e anseios, ou, em outras palavras, admitindo implicitamente, que os clientes são ignorantes. Se os clientes não reclamam, por mera omissão, preguiça ou descrédito na organização, os dirigentes divulgam que “encantaram seus clientes”. O fato, porém, é que não é possível encantar se não se ausculta o mercado. Encantar o cliente exige que se conheça o cliente, e que se saiba o que ele quer, como é defendido por Clancy & Krieg (2002). Portanto, a hipótese de que se antecipar ao que o cliente quer e reinventar o setor em que se atua é condição para o sucesso não se sustenta. Esta situação pode ocorrer ou não. A empresa que comete esses deslizes tem grande chance de afundar. **Abrir mão de estudos de mercado, portanto, não é prudente.** Mesmo que se admitam certos erros nas pesquisas de marketing (já que o que se passa na cabeça dos consumidores é um mistério), tomar decisões sem ouvir o que as pessoas pensam não é conveniente. No ambiente competitivo nenhuma organização pode correr riscos tão sérios.

2 Descobrimo o que os clientes querem

O melhor modo de se descobrir o que querem os clientes de uma organização é perguntando a eles. Talvez por isso a atividade de pesquisa de marketing tenha se intensificado tanto nos últimos anos: quanto mais se sabe sobre os clientes, maior o diferencial competitivo da organização. Esse afã de descobrir o que os clientes querem permeia as diversas atividades de marketing, desde a fase de estudos de mercado até a da gerência de produtos. Entre as diversas pesquisas de marketing que as organizações costumam fazer, uma ocupa lugar especial: a pesquisa de satisfação. Entre os estudos realizados para avaliar a importância atribuída a esse tipo de pesquisa o do *Technical Assistance Research Program (TARP)*, talvez tenha sido um dos mais relevantes. Por meio da pesquisa, foi verificado que:

Em média, as empresas não ficam sabendo de 96% dos clientes insatisfeitos;

Para cada queixa recebida, outros 26 clientes têm o mesmo problema;

Uma pessoa, em média, com um problema fala para nove ou 10 pessoas. Treze por cento dos clientes dizem a mais de 20 pessoas;

Os clientes que têm seus problemas resolvidos satisfatoriamente contam a uma média de cinco pessoas sobre o tratamento recebido;

Os queixosos têm maior tendência a fazer novos negócios com você do que aqueles que não se queixam; 54 a 70% se o seu problema foi totalmente resolvido e 95%, se foi feito com rapidez. (CZINKOTA, 2001, p.278).

O estudo do TARP verificou que é pelo menos cinco vezes mais barato manter um cliente do que conquistar um novo (CZINKOTA, 2001). Saber como os clientes percebem a empresa, saber do que gostam e do que não gostam, conhecer sua percepção

acerca do atendimento que recebem, saber o que eles falam da empresa para as pessoas que fazem parte de seu círculo de amizades, entre outras coisas, passou a ser fundamental para a sobrevivência das organizações num ambiente competitivo. Aqueles que buscam, com certa constância, informação relevante sobre seus clientes e fazem o possível para atender-lhes as expectativas, obtêm grande vantagem sobre os concorrentes. Em outras palavras, **as organizações que conhecem melhor os seus clientes têm mais chance de mantê-los** e, como consequência, **de obter mais lucro por cliente em médio e longo prazo**. Para conhecer os clientes, algumas perguntas devem ser respondidas: de que informação se necessita? Qual a melhor maneira de obtê-la? Por que se necessita dela? Que tipo de informação se deve buscar?

A resposta a essas perguntas tende a ser mais eficiente, se a organização adotar o conceito de gestão do conhecimento. Esse conceito surgiu na década de 90 e tinha como objetivo gerenciar o conhecimento acumulado dos empregados de uma organização, a fim de transformá-los em ativos. Sveiby (1998, p.3) afirma que “a Gestão do Conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial”. O conhecimento deriva da informação, assim como esta, dos dados. Não é puro nem simples, mas uma mistura de elementos; é fluido e estruturado formalmente; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Segundo Sveiby (1998), o conhecimento existe dentro das pessoas e por isso é complexo e imprevisível. Conforme defendem Davenport & Prusak (1998, p. 6), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Os valores e as crenças o integram, uma vez que determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações. Observam Nonaka & Takeushi (1997, p. 63) que “o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromisso”. Ambos classificam o conhecimento humano em tácito e explícito. O conhecimento explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal,

inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais etc. Esse tipo de conhecimento é formal e facilmente transmitido, sistematizado e comunicado às pessoas e foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental. O conhecimento tácito, por sua vez, é difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, *insights*, intuições, emoções e habilidades. É considerado como fonte importante de competitividade entre as organizações e só pode ser avaliado por meio da ação.

A gestão do conhecimento passou a ser percebida, então, como “uma forma de organizar informações, agregar valor a uma série de conceitos e dados, reuni-los e fazer com que se tornem a base para a tomada de decisões” (CGEE, 2002, p.1) e gerou condições para que o conhecimento fosse criado, socializado, e disseminado dentro da organização, transformando-o de tácito em explícito. Mas é preciso saber interpretar a informação. Na prática do marketing, a gestão do conhecimento ocupa especial atenção, porquanto se constitui ferramenta essencial ao entendimento do cliente. Está diretamente relacionada às pesquisas de satisfação, e pode ser considerada o principal valor dessas pesquisas. Praticar marketing pressupõe o conhecimento da satisfação dos clientes. Não há como manter clientes se não se conhece a sua satisfação. Este fato, de relevante interesse econômico, fez com que as organizações se preocupassem com um novo estilo de marketing, mais adequado ao ambiente competitivo. As organizações descobriram que ao interagirem com alguma frequência com seus clientes, podem obter informação que agregue valor ao seu cadastro, pela descoberta de pontos considerados cruciais para esses clientes em termos de benefícios com os quais gostariam de ser brindados.

3 O novo estilo de marketing: relacionamento

A constatação de que a informação é condição imprescindível à prática do marketing é consistente. Amaral (1998, p.17) contribui para a ratificação dessa constatação, ao afirmar que

a informação é um fator imprescindível para impulsionar o desenvolvimento da sociedade, constituindo-se em um insumo de fundamental importância de geração de conhecimento que, por sua vez, possibilitará, de modo eficiente, a satisfação das diversas demandas da população.

Sendo o marketing dependente da geração do conhecimento que possibilita a satisfação de necessidades, expectativas e anseios da população, questionar a dependência do marketing no que tange à informação parece estar fora de propósito.

Até 1925, o que prevalecia no ambiente de negócios era uma orientação para a produção, cuja concentração era na eficiência de fabricação. Entre 1925 e 1950, a orientação para a produção deu lugar à orientação para vendas, em que a concentração era sobre a venda de produtos. Entre 1950 e 1990, a orientação prevalecente foi a orientação para marketing, cuja concentração era sobre as necessidades e desejos dos clientes. Nessas três orientações, o que se buscava era, essencialmente, a conquista de novos clientes para as organizações. Até que a pesquisa realizada pelo TARP mostrou que manter clientes era mais barato do que conquistar novos. Essa pesquisa parece ter sido uma espécie de “divisor de águas” no marketing, já que gerou uma quebra de paradigma na postura adotada até então. A conquista de novos clientes, que marcava tão intensamente a cultura de marketing até 1990, deu lugar à retenção de clientes, em que a **segmentação baseada no conhecimento** do cliente passou a ser de singular importância. A partir dessa nova postura, novo valor passou a ser atribuído aos sistemas de informação de marketing. As organizações passaram a perceber que a obtenção de informação de qualidade sobre o

cliente podia gerar diferencial competitivo. Este novo ponto de vista deu origem ao que se convencionou chamar de **marketing de relacionamento**. O marketing de relacionamento é, na verdade, uma nova filosofia de administração organizacional baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a organização e no reconhecimento de que devem ser buscadas novas formas de comunicação para estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, *prospects*, fornecedores e todos os intermediários, como forma de obter vantagem competitiva sustentável (BRETZKE, 2000). O marketing de relacionamento baseia-se numa relação de aprendizagem entre a organização e seus clientes, *prospects* e fornecedores, para obter vantagem em comparação com a concorrência. Como afirma De Geus (2000 apud Kotler, 2003, p.97), “a capacidade de aprender mais rápido do que os concorrentes talvez seja nossa única arma competitiva duradoura”. Nessa relação, quanto mais se interage com esses públicos, mais se descobre o que eles realmente querem, e se procura oferecer produtos e serviços personalizados, que vão sendo aprimorados a cada nova interação, conforme mostrado na figura 1, a seguir:



Figura 1: Relação de aprendizagem organizacional a partir da interação com o cliente.

Essa nova corrente do marketing visa ao desenvolvimento de estratégias que objetivam o aumento da lealdade e o incremento das vendas, para as organizações que visam ao lucro, e a agregação de valor, para as organizações que não visam ao lucro. Conhecer o mercado, portanto, mais do que força de expressão, passou a ser, de fato, para a maioria das empresas, um diferencial competitivo, que exige um perfeito conhecimento do momento, do ambiente em que a empresa e seus clientes estão inseridos, as normas vigentes, sejam elas formais ou informais, e, principalmente, conhecer os clientes. Como afirma Morin (1991; p.19):

[...] para conhecer, não podemos isolar uma palavra, uma informação; é necessária ligá-la a um contexto e mobilizar o nosso saber, a nossa cultura, para chegar a um conhecimento apropriado e oportuno da mesma. O problema do conhecimento é um desafio porque só podemos conhecer, como dizia Pascal, as partes se conhecermos o todo em que se situam.

Trazendo a afirmação de Morin (1991) para o contexto do marketing, fica claro que não tem sentido obter informação sobre o cliente se não se tem uma idéia do ambiente que o cerca. Este ponto de vista exige uma estruturação mais complexa dos sistemas de informação, haja vista o profundo interesse e o grau de valor da informação para as empresas e organizações. Nesses novos sistemas, em que o cliente passa a ser o foco, a flexibilidade é cada vez mais demandada, a fim de que dados diversos, que contemplem o próprio cliente, seus hábitos de consumo, o ambiente de mercado, as práticas comerciais vigentes, entre outros fatores, possam ser combinados de forma customizada para gerar informação relevante para quem usa esses sistemas. Pode-se afirmar que acabou a era dos sistemas de informação de marketing moldados conforme o interesse dos analistas e programadores. Doravante, quem molda os sistemas de informação são os seus usuários, com um único e decisivo objetivo: obter conhecimento sobre o cliente.

Mas, como fazer com que a informação a respeito do cliente gere conhecimento acerca do próprio cliente? Barreto (2002) defende o papel da informação como instrumento que modifica a consciência individual e do grupo a que pertence o indivíduo, já que, graças à informação, o homem é colocado em sintonia com a memória de seu passado e as perspectivas de seu futuro. A partir dessa ótica, o autor afirma que está estabelecida uma relação entre informação e conhecimento, desde que a informação seja assim percebida e aceita, “colocando o indivíduo em um estágio melhor de desenvolvimento, consciente de si mesmo e dentro do mundo onde se realiza a sua odisséia individual” (BARRETO, 2002, p. 49). Barreto (2002, p.49) enfatiza que a informação é assimilada em um ponto imaginário do presente, porém com forte referência ao passado informacional do indivíduo, aliada a uma ponderação considerável das perspectivas de suas possibilidades e atuação no futuro.

Para Barreto (2002, p. 50), “a produção do conhecimento é uma reconstrução das estruturas mentais do indivíduo através de sua competência cognitiva, ou seja, uma modificação em seu estoque mental de saber acumulado”. O ponto de vista de Barreto (1994, p.3) é que a informação seja definida como “estruturas simbolicamente significantes com a competência de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo ou na sociedade” (BARRETO, 1994, p.3).

Sob a ótica de Barreto, portanto, e aplicando-a ao âmbito do marketing, pode-se deduzir que conhecer o cliente, mais do que simplesmente obter informação sobre ele, exige dos empregados e dirigentes das organizações a geração de ações concretas que modifiquem sua consciência individual e grupal, **no sentido do cliente**. Assim, espera-se poder criar neles - empregados e dirigentes - a predisposição para satisfazer as expectativas e anseios dos clientes e, desta forma, praticar o marketing numa perspectiva mais adequada à sua teoria. Mais argumentos, portanto, parecem confirmar a importância das pesquisas de satisfação de clientes. Pela característica altamente competitiva do mercado, as organi-

zações descobriram a importância que existe no fato de descobrirem o que seus clientes desejam e demandam como forma de se diferenciarem nesse mercado.

Pesquisas em diversos níveis de aprofundamento são realizadas e seus resultados armazenados em sistemas de informação de vários tipos. A informação parece ter assumido importância ímpar como fator de diferenciação competitiva, passando a ser estudada de modo cada vez mais criterioso no âmbito do marketing. Sabe-se que a condição fundamental na prática do marketing é conhecer o que os clientes de uma organização desejam e necessitam, para que se possa oferecer-lhes, dentro do possível, aquilo que lhes satisfaça essas expectativas e anseios. Para satisfazer essa condição essencial, faz-se necessário “auscultar” com certa frequência e periodicidade esse público, para que o princípio precípuo do marketing possa ser praticado em sua plenitude. Pode-se dizer então que, quanto mais informação se puder obter dos clientes de uma organização, mais se conhecerá a respeito deles. Conhecendo-os fica mais fácil atender as suas expectativas e anseios e, muitas vezes até, superá-las, oferecendo-lhes até mais do que eles pediram.

A importância da informação para o marketing é clara. Não há como praticar marketing se não se tiver informação. **Não existe marketing sem informação.** Como obter o pleno conhecimento dos clientes se não se tem informação sobre eles? Que tipo de informação seria relevante para a prática do marketing nas organizações?

Costuma-se diferenciar dados, informação e conhecimento. Davenport (1998) defende que é difícil definir informação. Resiste, por exemplo, em fazer a distinção entre dados, informação e conhecimento, porque a distinção entre os três “é nitidamente imprecisa” (DAVENPORT, 1998, p. 18). Alerta para o fato de que as pessoas também tendem a exagerar o significado dessas palavras. “Durante anos, as pessoas se referiram a dados como informação; agora vêm-se obrigadas a lançar mão de conhecimento para falar sobre a informação – daí a popularidade da ‘administração do

conhecimento””, afirma Davenport (1998, p. 18). A necessidade de entender a informação como fator agregador de valor, passou a ser, em si mesmo, um próprio fator de diferenciação, algo de especial importância na prática do marketing. Drucker (1998, p. 45) define informação como “dados dotados de relevância e propósito”, levando à interpretação automática de que esses atributos são legados à informação pelos seres humanos. Com essas e tantas outras interpretações sob o conceito de informação, faz-se necessário ir um pouco mais fundo no estudo da informação, para entender sua importância no contexto da prática do marketing. É preciso, por exemplo, entender a Ciência da Informação no âmbito mercadológico. Amaral (1998, p.70) contribui para esse entendimento, ao citar Kuehl (1973), que

considerava a utilidade da aplicação do marketing para o estudo de necessidades de informação dos usuários ao identificar suas bases comuns com a Ciência da Informação, no que respeita à satisfação de necessidades dos usuários, por meio da realização de trocas.

Miranda (2002, p.10) embasa sua teoria sobre a Ciência da Informação, afirmando que “o problema da nova ciência estaria na definição de ‘informação’ que, conforme as origens profissionais dos especialistas, teria sentidos e conotações próprias e diferenciadas”. Alerta o autor que, se as pessoas não estão em condições de definir e entender a informação, pois a Ciência da Informação poderia levar a interpretações contraditórias e até conflitantes. Poderia haver, então, na prática do marketing, uma conotação própria e diferenciada sobre o conceito de informação? Lembra Miranda (2003) que variadas áreas do conhecimento apropriam-se do conceito de “informação”, gerando o fenômeno conhecido como “definição consuetudinária”, em que diferentes especialistas se expressam de acordo com o estado-da-arte dos conhecimentos sobre certo fenômeno. O fato é que a informação passa a ser

matéria-prima de todas as áreas do conhecimento, e toma contornos específicos “conforme sua forma de apropriação, teorização, dependente do estágio de desenvolvimento de teorias e práticas metodológicas” (Miranda, 2003, p. 200).

Wersig (1993, p.6) parece ratificar esta posição, ao lembrar que “o principal objetivo da Ciência da Informação é ajudar as pessoas (ou, de forma mais abrangente: os atores) confusas pela situação do uso do conhecimento (e que se confundirão cada vez mais sob o modelo da sociedade pós-moderna)”.

Sendo a informação a base do conhecimento e sendo o marketing dependente da informação para obter o conhecimento acerca dos clientes, a Ciência da Informação pode ser considerada de grande relevância para a prática do marketing. Nesta linha de raciocínio, o marketing também poderá se valer de um conceito próprio de informação, já que sua prática requer foco direcionado ao consumidor, ou seja, procura “identificar as pessoas ou empresas mais propensas a comprar um produto (mercado-alvo) e produzir um bem ou serviço que atenda as necessidades dos clientes-alvo mais eficientemente que o da concorrência” (McDANIEL, Jr & GATES, 2003).

Na prática do marketing, a principal fonte de informação é o consumidor, portanto os executivos devem consultá-lo para obter a informação **sob a ótica do consumidor**. Em caso contrário, provavelmente haveria um prejuízo para a aplicação do conceito de marketing.

4 A organização voltada para a gestão do conhecimento

Duncan (apud MORESI, 2001) estudou as características do ambiente organizacional, visando identificar seus impactos sobre o processo decisório. Segundo Duncan (apud MORESI, 2001, p.75), “a incerteza na tomada de decisão foi definida como aquelas situações nas quais a probabilidade do resultado de um evento é des-

conhecida, opondo-se a situações de risco em que cada resultado tem uma probabilidade conhecida”. Respalhada nessa definição,

[...] a pesquisa de Duncan procurou medir a incerteza com base nas seguintes características:

- a falta de clareza da informação – a falta de informação sobre fatores ambientais em relação a uma determinada situação de tomada de decisão;
- longo período de tempo para realimentação – desconhecimento sobre as conseqüências organizacionais de uma decisão se ela estiver incorreta;
- desconhecimento geral das relações causais – capacidade ou incapacidade de atribuir probabilidades, com algum grau de confiança, sobre os efeitos de fatores ambientais no sucesso ou na falha da organização na execução de suas funções. (MORESI, 2001, p. 75)

De que adianta ter informação sobre o mercado, sobre os clientes da organização, se não se atualiza periodicamente essa informação, se não se busca aprimorá-la constantemente e se não se define claramente aonde se quer chegar com ela? Esses são dilemas de particular relevância para o marketing, que acabam sendo freqüentemente discutidos. Em decorrência deles, são gerados centros de custo: investe-se capital significativo na elaboração de sistemas de informação, utiliza-se o que de mais moderno há em tecnologia da informação e o valor agregado obtido a partir desses investimentos é irrelevante, pelo uso restrito que se faz deles. Para Litto (1985), um dos mitos que fascina a sociedade brasileira é a idéia de que as novas tecnologias são soluções para toda a nossa inadequação do passado, referindo-se ao fato de a política nacional brasileira ser “praticamente orientada pela política de informação tecnológica” (AMARAL, 1998, p. 24).

De que adianta tanta tecnologia, se o país (e, por extensão, as organizações que se definem como orientadas para marketing), de certo modo, ainda caminha a passos lentos no uso correto da informação e praticamente não tira dela todo o potencial que ela oferece? Executivos, dirigentes e funcionários, de modo geral, costumam afirmar que em suas organizações há bons sistemas de informação e que suas decisões são baseadas em informação, mas a realidade sugere que as decisões empresariais muitas vezes são tomadas com base em informação duvidosa, mal trabalhada, pouco consistente ou até mesmo sem qualquer consistência. Da mesma forma, de que adiantam os resultados das pesquisas de satisfação e de outras pesquisas de marketing, se não se sabe o que fazer com esses resultados?

Em outras palavras, o nível de risco decorrente da má qualidade e do despreparo com que se lida com a informação parece ser muito grande. Isto por que, na maioria das organizações brasileiras, sejam elas públicas ou privadas, não se costuma dar o devido valor a atributos de comprovada importância como o tipo, o conteúdo, o formato e o suporte da informação. Sem a preocupação com esses atributos, fica difícil obter o conhecimento. Segundo Miranda (2003, p. 203), “o tipo de documento ou fonte também qualifica ou justifica o seu uso nas situações do processo produtivo da indústria da informação, criando veículos próprios para armazenagem e difusão”. Em sua preocupação em elucidar cada vez mais, e assim compartilhar com a sociedade, os mistérios da informação, Miranda (2003) pergunta por que é importante identificar a tipologia do documento. A resposta a essa pergunta está, segundo ele (MIRANDA, 2003, p.203),

[...] na percepção de que o tipo de documento predispõe a autoria, condicionando o processo de registro do documento e, conseqüentemente, os demais elementos do ciclo informacional. Como registro público, o documento sacramenta uma pré-disposição consentânea com um objetivo a ser atingido e um uso

predeterminado que precisa ser identificado pelo público.

Com relação ao conteúdo, que Miranda (2003, p. 203) define como “a parte substantiva do documento e está predeterminado pelo seu tipo, na medida em que está conformado às normas e condições de produção”, deve estar de acordo com as capacidades de cada ciência.

Na organização voltada para marketing, tais fenômenos também acontecem. Com pouca possibilidade de errar, pode-se levar em conta que, de modo geral, os profissionais de marketing parecem não saber o que fazer com a informação que obtêm do mercado e que deveria ser o insumo principal para as decisões de marketing. Negligenciam os estudos sobre o tipo, o conteúdo, o formato e o suporte da informação e reclamam da ineficiência de seus sistemas. É comum verificar-se nas organizações modernas não só uma espécie de “subutilização” da informação, como, não raras vezes, a má utilização dessa informação. Por mais comuns que sejam os discursos de orientação para o cliente, a informação sobre o cliente restringe-se muito mais a aspectos financeiros, do que propriamente a aspectos de marketing. Entretanto, não se pode pensar em marketing sem se prever o devido retorno financeiro das ações de marketing. Mas, se a organização divulga que seus clientes são a sua razão de ser, deve empenhar-se em tornar essa assertiva uma verdade.

Na organização voltada para marketing, o conhecimento acerca dos clientes é insumo básico, imprescindível à satisfação de suas necessidades e à otimização do retorno financeiro. Kotler (2003, p. 95) lembra a questão da subutilização da informação, com base na constatação do executivo de uma grande empresa:

Um ex-CEO da Unilever disse que se sua empresa soubesse o que sabe dobraria seus lucros. O significado é claro: quase sempre as empresas possuem informações fecundas, mas não exploram esse manancial. Daí a explosão de interesse pela gestão

do conhecimento: a organização das informações da empresa, de modo a facilitar sua recuperação e promover o aprendizado.

Sawhney & Kotler (2001) vêm alertando há algum tempo para a pouca percepção que os profissionais de marketing têm tido a respeito da importância da Era da Informação. Segundo eles (SAWHNEY & KOTLER, 2001, p. 421), a Era da Informação exigirá uma espécie de “reposicionamento” de postura desses profissionais, no que tange a seus processos mentais:

Estamos nos movendo rapidamente em direção à Era da Informação; porém, nossos processos mentais permanecem estagnados na Era Industrial. Os negócios e o marketing na Era da Informação serão conduzidos por princípios radicalmente diferentes. Empresas que insistirem em manter uma mentalidade de Era Industrial perderão a corrida pela liderança de mercado.

Os autores afirmam que a Era Industrial foi uma época do que eles chamam de “assimetria de informações” (SAWHNEY & KOTLER, 2001, p. 421), quando a troca de informações entre empresas e clientes era iniciada e controlada pelos profissionais de marketing. Sawhney & Kotler (2001, p.421) denominam a Era da Informação de “Era da Democracia da Informação”, um momento em que a informação está se tornando onipresente e barata e os clientes estão obtendo informação de muito melhor qualidade sobre os profissionais de marketing e sobre a concorrência. A informação, sob a ótica dos dois autores (SAWHNEY & KOTLER, 2001, p. 421), passa a ocupar importância ímpar na prática do marketing, quando percebida como a responsável por “virar a balança do poder a favor dos clientes”. Essa mudança no equilíbrio do poder exige alterações radicais no pensamento e na prática do marketing. Sawhney & Kotler (2001, p. 421) afirmam que “é necessário inverter a sabedoria convencional acerca do conceito, do

processo e da organização do marketing. É preciso que os profissionais de marketing aprendam a lidar com o marketing iniciado pelo cliente”.

Sawhney & Kotler (2001) apresentam uma metáfora para ilustrar suas idéias. Trata-se da metáfora do caçador para o jardineiro, em que, diferentemente da mentalidade do marketing da Era Industrial, o cliente era visto como a caça e o profissional de marketing como o caçador que atuava na selva do mercado. Nesse contexto, o caçador tinha que examinar a selva (pesquisa de mercado), definir a presa que desejava capturar (o cliente-alvo), estudar os hábitos e o *habitat* da presa (comportamento do consumidor), montar suas armadilhas para atrair a presa (propaganda, mala direta, promoções de vendas e todo o aparato de comunicação) e aprisionar sua presa de modo que ela não conseguisse escapar (retenção do cliente e marketing de relacionamento). Com a Era da Democracia da Informação, preconizada por Sawhney e Kotler (2001) ao se referirem à Era da Informação, em vez de se pensar no marketing como caça aos clientes, há que se pensar nele como o cultivo de relacionamentos com clientes e com profissionais complementadores.

Essa mudança evolutiva é análoga à evolução humana, do homem passando de caçador-coletor para um agricultor-colonizador. Ao inventarem o arado e, assim, tornarem-se agricultores melhores, os seres humanos perceberam que poderiam ter uma qualidade de vida mais elevada se cultivassem a terra e cuidassem de seus jardins. Da mesma forma, os profissionais de marketing, ao tornarem-se mais competentes na criação e manutenção de relacionamentos com clientes e parceiros, acabam tendo condições de criar maior valor ao atender os clientes de maneira satisfatória. Exatamente como os jardineiros que criam o ambiente propício e fornecem os nutrientes necessários para as plantas desenvolverem-se,

os profissionais de marketing devem tornar-se habilitados na tarefa de semear, nutrir e eliminar as ervas daninhas dos relacionamentos mantidos com os clientes. E da mesma maneira que um jardim é um ecossistema, no qual cada forma de vida vegetal e animal está conectada, os clientes e os complementadores também são um ecossistema densamente interconectado. Entretanto, talvez a lição mais importante extraída da metáfora da jardinagem seja o fato de que um jardineiro nunca pode determinar por completo que plantas crescerão e florescerão. Ao contrário do caçador, que busca e seleciona a sua presa, os jardineiros podem semear boas sementes e nutrir suas plantas igualmente, mas precisam deixar que o jardim desenvolva-se sozinho. Os profissionais de marketing da Era da Informação deverão deixar a cargo dos clientes o rumo a ser seguido. (SAWHNEY & KOTLER, 2001, p. 427).

O indutor dessa mudança substancial, afirmam os autores, é a informação. À medida que ela se torna mais disponível, transfere o poder das mãos dos vendedores para as dos compradores. Isto acontecendo, gerará, por sua vez, a necessidade de evolução das atividades, para que se mantenham no ritmo da mudança. Essa evolução deverá ocorrer em todas as atividades que criam valor, e não se dará em uma única etapa. Haverá, antes, uma etapa de transição entre as atividades de marketing da Era Industrial e da Era da Informação, conforme mostrado na figura 2, a seguir:

		Marketing da Era Industrial		Marketing de Transição		Marketing da Era da Informação
Projetando a oferta	↓	Conduzida pela engenharia	→	Conduzida pelo marketing	→	Conduzida pelo cliente
Personalizando a oferta	↓	Segmentação	→	Personalização de massa	→	Configurada pelo cliente
Estabelecimento de preço da oferta	↓	Preço com base em custos	→	Preço com base em valor	→	Preço por período de vida
Comunicação da oferta	↓	Com base em persuasão	→	Com base em informação	→	Com base em permissão
Entrega da oferta	↓	Canais físicos	→	Canais múltiplos	→	Canais sem emenda
Ampliação da oferta	↓	Parceiros verticais	→	Parceiros horizontais	→	Rede de negócios
Suporte a clientes	↓	Acesso a pessoas	→	Acesso a informações	→	Acesso a processos

Figura 2: A evolução das atividades de marketing, segundo Sawhney & Kotler (2001, p.428)

Kotler (2003, P.95) ratifica seu ponto de vista, afirmando que “o marketing tende a basear-se mais na força da informação do que na força de vendas. Graças ao computador e à Internet, nenhum representante de vendas pode dizer ao chefe que não conhecia o setor, a empresa, os problemas e o potencial dos possíveis clientes”. Uma vez que a informação passa a ser encarada como o grande indutor de relevantes mudanças na prática do marketing, outro questionamento faz-se necessário: quanto vale a informação? Dertouzos (1997) afirma que, do ponto de vista econômico, sendo os bens e serviços finais gerados pela informação similares aos produtos e serviços, o valor da informação se baseia na inexistência desses produtos ou serviços ou nos desejos humanos que eles podem satisfazer. Para Dertouzos (1997, p.297), “a informação tem valor econômico quando leva à satisfação dos desejos humanos”. Ora, se o marketing tem como princípio precípua a satisfação das necessidades, anseios e expectativas das pessoas, as organizações cujos dirigentes divulgam uma orientação para marketing não podem e não devem abrir mão da informação sobre os seus clientes e, por consequência, do empenho em atendê-las. Sem a informação, ficará difícil saber o que as pessoas querem. Mais uma vez, a informação aparece como de valor inestimável

para a prática do marketing, pois sem informação não se sabe o que deve ser satisfeito. Como afirma Czinkota (2001, p.29), “os profissionais de marketing coletam informações sobre os compradores e os fornecedores para aumentar a eficiência e a efetividade do processo de troca”. Tal afirmativa confirma que, sem informação, o processo de troca fica comprometido e as ações de marketing não têm valor algum.

5 Considerações finais

Para que a prática do marketing possa ser exercida em sua plenitude, não se pode prescindir do insumo importante que é a informação. Isto por que só há uma forma de se obter diferencial competitivo: obtendo informação a respeito dos clientes e gerindo esta informação de modo a que resulte em conhecimento para a organização. Além disso, a informação pode gerar ganhos de imagem para a empresa, uma vez que torna possível a oferta de tratamento diferenciado aos clientes e, como consequência, sua fidelização. A fidelização, por sua vez, gera ganho financeiro, porquanto, conforme evidenciam pesquisas realizadas pelo TARP (CZINZOTA, 2001), os clientes dão mais lucro com o tempo.

Essas e outras evidências levam à conclusão de que o uso correto da informação possibilita a tomada de decisões mais acertadas e seguras, o que, em última instância, também resulta em ganhos financeiros.

No embasamento utilizado para o desenvolvimento do artigo ficou evidenciado que a Ciência da Informação funciona em perfeita sintonia com o marketing, podendo-se afirmar que ambos se complementam. Essa complementaridade pode ser constatada nos estudos apresentados na coletânea organizada pelas professoras Amélia Silveira e Sueli Angélica do Amaral, publicada pelo IBICT em 1993, intitulada “Marketing em unidades de informação: estudos brasileiros” (Brasília: IBICT, 1993), que, na sua introdução, reforça a adequação da prática de marketing pelas

unidades de informação. Afinal, como afirma Le Coadic (1994, p.82):

A Ciência da Informação tem por objeto o estudo das propriedades gerais da informação (natureza, gênese e efeito), ou seja, mais precisamente: a análise dos processos de construção, comunicação e uso da informação; e a concepção dos produtos e sistemas que permitem sua construção, comunicação, armazenamento e uso.

Há como pensar em marketing sem a análise dos processos de construção, comunicação e uso da informação? Seria interessante continuar essa discussão, incluindo-se nela os argumentos daqueles que discordam dos princípios abordados neste artigo.

6 Referências

- AMARAL, Sueli Angélica do. *Marketing: abordagem em unidades de informação*. Brasília: Thesaurus, 1998.
- BARRETO, Aldo de Albuquerque. Transferência da informação para o conhecimento. In: AQUINO, Mirian de Albuquerque et al. *O campo da ciência da informação: gênese, conexões e especificidades*. João Pessoa: Editora Universitária, UFPB, 2002. p.49-59.
- BARRETO, Aldo de Albuquerque. *A transferência de informação, o desenvolvimento tecnológico e a produção do conhecimento*. 1994. Online. Disponível na Internet no endereço: <http://www.alternex.com.br/~aldoibct/infor/informa.html>.
- CGEE, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. *CGEE discute gestão do conhecimento*. 2002. Disponível na Internet no endereço: www.cgee.org.br.
- CZINKOTA, Michael R. Et al. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.278-279.

- DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da informação*. São Paulo: Futura, 2001.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L.. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DETOUZOS, Michael L. *O que será: como o novo mundo da informação transformará nossas vidas*. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.
- DRUCKER, Peter F. The coming of the new organization. *Harvard Business Review* 66, janeiro-fevereiro de 1998, p. 45-53.
- HOMEM, Maria Lúcia. *Necessidade e desejo*. 2000. Disponível na Internet no endereço: www.psico.org.br.
- KOTLER, Philip. *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. Rio de Janeiro: Campus, 2003. p. 95.
- LE COADIC, Yves-François. *Ciência da informação*. São Paulo: Brique de Lemos, 1994.
- LITTO, Frederico M. Difusão científica e desafios tecnológicos: Mitos e realidades. *Comunicação e Sociedade*, n.13, jun, jun.1985, p.131-6.
- McDANIEL, Jr.; GATES. (2003). *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- MARINS, Luiz. Palestra sobre futurologia. São Paulo: 1998.
- MIRANDA, Antonio. A Ciência da Informação e a teoria do conhecimento objetivo: um relacionamento necessário. In: AQUINO, Mirian de Albuquerque et al. *O campo da ciência da informação: gênese, conexões e especificidades*. João Pessoa: Editora Universitária, UFPB, 2002. p.9-24.

- MIRANDA, Antonio. *Ciência da informação: teoria e metodologia de uma área em expansão*. Brasília: Thesaurus, 2003
- MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. O contexto organizacional. In TARAPANOFF, Kira et al. *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.
- MORIN, Edgar. Da necessidade de um pensamento complexo. In *Para navegar no Século XXI*. Rio de Janeiro: Vozes, 1991.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SAWHNEY, Mohanbir & KOTLER, Philip. O marketing na era da democracia da informação. In: IACOBUCCI, Dawn (org.) et al. *Os desafios do marketing: aprendendo com os mestres da Kellogg Graduate School*. São Paulo: Futura, 2001. p. 421.
- SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- WERSIG, Gernot. Information Science: the study of postmodern knowledge usage. *Information Processing & Management*. Vol. 29, No. 2. pp.229-239, 1993.