

O MONITORAMENTO DE NOTÍCIAS COMO FERRAMENTA PARA A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Ariane Barbosa Lemos¹
Ricardo Rodrigues Barbosa²
Mônica Erichsen Nassif Borges³

RESUMO

O artigo apresenta um diagnóstico do serviço de monitoramento de notícias (*clipping*). No estudo, foram investigados os processos de elaboração desse serviço por uma empresa especializada e sua utilização por parte de organizações dos setores de educação executiva, jurídico e entretenimento. Conclui que tanto a empresa clipadora quanto seus clientes consideram o *clipping* útil para o processo decisório e o serviço é visto de forma complementar a ação geral de inteligência competitiva das organizações.

PALAVRAS-CHAVE

Inteligência competitiva; Monitoramento ambiental; Fontes de informação; Monitoramento de notícias

THE CLIPPING AS TOOL FOR COMPETITIVE INTELLIGENCE

ABSTRACT

The paper presents a diagnostic study about a clipping service. This study focused the development of the service provided by a specialized firm and its use by organizations operating in the executive education, legal and entertainment areas. It concludes that both the company and your customers consider clipping useful for decision making and the clipping is seen as complementary to general action of competitive intelligence organizations.

KEYWORDS

Competitive intelligence; Environmental scanning; Information source; Clipping

¹ Mestranda em Ciência da Informação na Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: arianeblemos@gmail.com.

² Pós-doutorado na Faculty of Information Studies da University of Toronto em 1996-1997. Doutor em Administração de Empresas pela Columbia University (1985). Professor Titular do Departamento de Teoria e Gestão da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: ricardobarbosa@eci.ufmg.br.

³ Doutora e mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora do Departamento de Teoria e Gestão da Informação da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: mnassif@eci.ufmg.br.

INTRODUÇÃO

Não há dúvida de que as informações sobre o ambiente de negócios podem ser de fundamental importância para o processo decisório. No entanto, apenas o acesso a elas não é garantia de sucesso organizacional. De fato, qualquer profissional está imerso em um emaranhado de informações que, fora de contexto, podem não ter qualquer significado.

Para se acompanhar o imenso volume de informações que se origina do ambiente organizacional externo, as organizações utilizam técnicas e estratégias de negócio, a exemplo da inteligência competitiva (IC) e do monitoramento de informações. Neste contexto, o monitoramento de notícias (*clipping*) pode oferecer informações relevantes sobre tendências de mercado e ações dos concorrentes.

O presente trabalho relata o diagnóstico sobre o serviço de *clipping*, oferecido por uma empresa especializada, apurando seus processos de rotina e sua formatação final com vistas ao seu uso por parte dos clientes. Avalia-se também se o serviço pode ser utilizado como suporte para o processo decisório estratégico.

A principal motivação para a realização deste estudo é a ausência de estudos aprofundados sobre o *clipping* e de seu uso no processo decisório organizacional. Assim, este estudo visa investigar em que medida o serviço de monitoramento de notícias auxilia o gestor neste processo.

Este estudo se fundamenta em modelos e conceitos da Ciência da Informação (CI). Essa área, conforme Saracevic (1996), relaciona-se com outras quatro áreas do conhecimento, a saber, biblioteconomia, ciência da computação, ciência cognitiva e Comunicação Social. Ao pontuar a relação entre CI e a Comunicação, Saracevic defende a necessidade de estudos em conjunto com essas duas áreas. De fato, para esse autor, “o debate dos estudos acadêmicos sobre as relações envolvidas entre informação como fenômeno e comunicação como processo são importantes, pois cada conceito atua de forma complexa sobre outro.” (SARACEVIC, 1996, p. 53).

Este estudo foi realizado em uma empresa que atua na área de monitoramento de notícias, doravante denominada Clip. A empresa é especializada no serviço *clipping* e análise de mídia, nos suportes impresso e *online*. Atua com a leitura, tratamento de notícias, análise de mídia e a inserção das mesmas em sistema de informação próprio.

A partir da escolha da Clip, foram investigadas três de suas organizações clientes, com o objetivo de apurar como os gestores avaliam o serviço *clipping* e qual a real utilização desse serviço de informação pela organização.

Além desta introdução, este artigo irá, nas seções seguintes, apresentar a evolução da inteligência competitiva, a partir da Segunda Guerra Mundial, explorar os conceitos de IC e monitoramento ambiental, bem como as fontes de informação usadas nesses processos. Em seguida, será descrito o serviço de *clipping* por meio impresso e apresentados os procedimentos metodológicos e os resultados obtidos no estudo de caso realizados na empresa Clip. Por último, serão realizadas considerações a respeito do uso das informações obtidas por meio do serviço de *clipping* no processo decisório organizacional.

DA INFORMAÇÃO PARA NEGÓCIOS À INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Após a Segunda Guerra Mundial, aceleraram-se a difusão e uso das tecnologias de informação e comunicação e o conhecimento passou a ser considerado e valorizado como recurso estratégico para as organizações. Esse novo contexto, denominado por muitos como Sociedade da Informação, é caracterizado Legey e Albagli (2000) da seguinte maneira:

(...) refere-se a um modo de desenvolvimento social e econômico, em que a aquisição, armazenamento, processamento, valorização, transmissão, distribuição e disseminação de informação desempenham um papel central na atividade econômica, na geração de novos conhecimentos, na criação de riqueza, na definição da qualidade de vida e satisfação das necessidades dos cidadãos e das suas práticas culturais. (LEGEY; ALBAGLI, 2000, *online*).

O crescente desenvolvimento tecnológico, bem como as mudanças sociais e econômicas dele decorrentes, tornaram o acompanhamento e análise das informações oriundas do ambiente externo uma atividade essencial para o sucesso das organizações.

A partir da década de 90, a agenda de pesquisa da Ciência da Informação voltou-se a novos conceitos, desta vez, atrelados à gestão. Segundo Gómez (2000), houve um deslocamento do eixo temático, a informação passa a ser vista sob a perspectiva do contexto organizacional. Assim, neste momento registra-se

(...) a migração de tecnologias e estratégias de tratamento e recuperação da informação para novos cenários organizacionais, com ênfases na re-utilização de seus estoques organizados nas novas funções de diagnóstico, controle e monitoramento do ambiente tecnológico e dos negócios. (GÓMEZ, 2000, *online*).

Neste contexto, ocorre a popularização dos termos Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento – consideradas subáreas da Ciência da Informação e disciplinas abordadas pela Administração – embora estas práticas sejam anteriores à disseminação da *Internet* e da explosão informacional. Assim, a informação – objeto de estudo da Ciência da Informação – passa a ser vista como um recurso organizacional, ou seja, uma mercadoria que, quando adquire valor agregado, gera vantagem competitiva e oferece suporte para ações organizacionais. (PINHEIRO, 2004).

As origens da gestão do conhecimento são analisadas por Prusak (2001). Para esse autor, a gestão do conhecimento, “como qualquer sistema de pensamento que tem valor, é a combinação de novas ideias com as ideias de que ‘todo conhece’ e deveria tranquilizar os profissionais, ao invés de desanimá-los”. (PRUSAK, 2001, p.1002). Ainda segundo o autor, a GC não é mera invenção de consultores, mas se consolida por práticas baseadas em respostas substanciais para a realidade social e as tendências econômicas, tais como a globalização, a ubiquidade da tecnologia e a visão organizacional centrada no próprio conhecimento. (PRUSAK, 2001).

Choo (2006) contribui com o debate sobre a GC ao lançar luz sobre a importância estratégica das informações em contextos organizacionais. O autor define três áreas distintas nas quais a criação e o uso da informação desempenham papel estratégico.

Primeiro, a organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo. (...) A segunda arena é aquela em que a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. (...) A terceira arena do uso estratégico da informação é aquela em que as organizações buscam e avaliam informações de modo a tomar decisões importantes. (CHOO, 2006, p. 28).

Ainda segundo o autor, a organização que for capaz de integrar de forma eficiente estas três finalidades, pode ser considerada uma organização do conhecimento, termo que se associa às vantagens competitivas que as informações podem oferecer às organizações, tornando-as capazes de adaptar-se às mudanças do ambiente.

Cendón (2002, p. 31) define informações para negócios como sendo “o conjunto de informações usadas pelos administradores na redução de incertezas” e categoriza essas informações da seguinte forma: mercadológicas, financeiras, estatísticas jurídicas, sobre empresas e produtos e outras informações factuais e analíticas, sobre tendências nos cenários político-social, econômico e financeiro. Em seu estudo, a autora explicita a importância estratégica da elaboração de bases de dados de informações para negócios, a partir do monitoramento ambiental.

Ao refletir sobre a importância das informações para negócios, Davenport (2001) diz que é preciso enxergar esse fenômeno como um processo, que envolve obtenção, distribuição e uso da informação e do conhecimento. O autor conceitua e descreve as etapas dos “processos de gerenciamento da informação”, apresentando um conjunto estruturado de atividades.

Segundo o autor, a determinação das exigências “é um problema difícil porque envolve identificar como os gerentes e os funcionários percebem seus ambientes informacionais” (DAVENPORT, 2001, p. 176), considerando as várias perspectivas, tais como política, psicológica, cultural e estratégica. Ao se definir as exigências informacionais de uma organização, tem-se a clara consciência de que a informação é tida como um bem valioso e indispensável para a organização.

A obtenção de informações, por sua vez, é definida como um processo ininterrupto que incorpora um sistema de aquisição contínuo de informações. Integram esta etapa as atividades de exploração, classificação, formatação e estruturação das informações. O autor explica que a exploração de informações é uma atividade resultante da intervenção humana, que envolve a filtragem de dados coletados a partir de sistemas de buscas (DAVENPORT, 2001).

A terceira etapa do gerenciamento de informação, conforme proposta deste autor, é a distribuição, fase que envolve a ligação dos gerentes e funcionários com as informações das quais necessitam. Na avaliação do autor, os melhores sistemas de distribuição devem ser híbridos, reunindo pessoas, documentos e computadores.

O último passo no processo de gestão da informação é o seu, que necessariamente envolve características pessoais. “A maneira como o funcionário procura, absorve e digere a informação, antes de tomar uma decisão depende pura e simplesmente da mente humana” (DAVENPORT, 2001, p. 194). Como variáveis que interferem na compreensão e no uso eficaz da informação então obtida e distribuída, destaca-se o nível de conhecimento individual.

O gerenciamento da informação e do conhecimento das organizações é feito mediante diferentes ferramentas e abordagens gerenciais. Citam-se, neste contexto, a gestão estratégica da informação, gestão do capital intelectual (humano, estrutural e clientes), aprendizagem organizacional, inteligência competitiva e monitoração ambiental, comunidades de prática (reais e virtuais), memória organizacional, gestão de inovação e outras. As técnicas de inteligência competitiva e monitoração ambiental, foco deste estudo, serão definidas a seguir.

A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E O MONITORAMENTO AMBIENTAL

Tarapanoff (2001, p. 26) define inteligência competitiva como um “processo de aprendizado motivado pela competição, fundado sobre a informação, permitindo esta última a otimização da estratégia corporativa em curto em longo prazo”. Análise dos concorrentes e tendência geral do mercado estão entre os principais focos da IC.

A Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (Abraic), criada em 2000, considera a inteligência competitiva uma atividade necessária à manutenção da vantagem competitiva das empresas em relação a seus concorrentes. Segundo a entidade, há muita confusão entre a atividade de IC e espionagem e, por isso, a instituição busca minimizar esta confusão propondo regularmente discussões com a sociedade e enfatizando a necessidade da criação de legislação específica.

Para Calof e Wright (2008, *online*) “inteligência competitiva é considerada como um sistema de monitoramento de ambiente o qual integra o conhecimento de todos na organização”. Na opinião dos autores, o termo engloba elementos organizacionais como *marketing*, estrutura e estratégia. Os autores apontam que a prática da inteligência competitiva remonta há 5.000 anos, sendo “A arte da guerra”, de Sun Tzu, escrito há cerca de 2.400 anos, um dos primeiros registros escritos sobre o tema.

Em geral, os estudiosos da IC apresentam três visões acerca dessa área: acadêmica, prática e interdisciplinar. Na primeira delas, a visão prática, o ambiente de negócios exige dos gestores sistemas de gerenciamento de riscos provocados por mudanças no ambiente externo. Na visão acadêmica, a atividade de inteligência competitiva envolve planejamento, coleta, análise, comunicação e gerenciamento. Por último, a visão interdisciplinar compreende o conjunto de informações, internas, externas, de concorrentes, clientes, fornecedores, tecnologias, ambientes e das potenciais relações empresariais.

Assim, a inteligência competitiva abrange todo o ambiente competitivo, e não apenas a competição, e é designada para fornecer advertência antecipada, uma vez que ajuda a prever o movimento dos competidores, clientes e governos bem como informa o gestor sobre tendências tecnológicas. Ainda segundo os autores, este monitoramento sistêmico da IC, incluindo notícias e interpretações de estímulos, é importante para que as organizações fiquem a par das mudanças das condições de mercado e evitem erros dispendiosos (CALOF; WRIGHT, 2008).

Considerando-se que a informação é vista como recurso estratégico, uma das principais tarefas dos gestores é identificar e classificar as fontes de informação de forma a otimizar o seu uso. Cabe a eles, dentre outras atividades, a função de monitorar o ambiente no qual sua organização está inserida. Esta atividade requer atenção difusa, pois exige o acompanhamento de tendências e eventos que ocorrem interna e externamente à organização.

No processo do conhecimento do ambiente organizacional, não basta apenas obter as informações. Para que sua utilização se reflita em bons índices de produtividade e competitividade,

o profissional deve estar apto a utilizá-las no momento oportuno e, para tanto, seu conteúdo deve ser absorvido, compreendido e aplicado de forma eficaz.

Em estudo sobre as fontes de informação para a inteligência competitiva, Barbosa (2006) aponta o monitoramento ambiental como uma das mais importantes ferramentas da IC, fundamental na competição de mercado. “Acompanhar e interpretar o ambiente empresarial não é, certamente, tarefa fácil, devido às incessantes mudanças que se desenrolam nos ambientes de negócio.” (BARBOSA, 2006, p. 91).

Barbosa (*op. cit.*) conceitua o monitoramento ambiental com base na definição de Aguilar (1967), para quem

(...) monitoração ambiental (*environmental scanning*) é a busca de informações sobre eventos relacionados no ambiente externo de uma empresa, o conhecimento dos quais irá auxiliar os executivos principais na tarefa de definir a futura linha de ação da empresa. (AGUILAR, 1967, p. 1 *apud* BARBOSA, 2006, p. 92).

Por se tratar de um processo informacional, o monitoramento ambiental exige coleta, filtragem, avaliação e mapeamento das informações para que elas de fatos subsidiem a antecipação de um problema e dêem suporte ao gestor no processo decisório.

Em um estudo anterior, Barbosa (2002) aborda o ambiente organizacional e as fontes de informação organizacional. Citando Auster e Choo (1994) e Daft *et al* (1998), enumera os setores ou segmentos do ambiente organizacional, quais sejam: cliente, concorrência, tecnológico, regulatório, econômico e sócio-cultural.

Barbosa (2002) descreve que as fontes de informação organizacional podem ser classificadas como: externas e pessoais; externas e impessoais; internas e pessoais; internas e impessoais (AUSTER; CHOO, 1994 *apud* BARBOSA, 2002). Ver tabela 1. Segundo esta classificação, a mídia (jornais, periódicos, rádio e televisão) é uma importante fonte externa pessoal para clientes, concorrentes, contatos comerciais e de funcionários de órgãos governamentais.

TABELA 1
Fontes de informação organizacional

	PESSOAIS	IMPESSOAIS
EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Concorrentes • Contatos comerciais/profissionais • Funcionários de órgãos governamentais 	<ul style="list-style-type: none"> • Jornais, periódicos • Publicações governamentais • Rádio, televisão • Associações comerciais e industriais • Conferências, viagens
INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> • Superiores e subordinados • Hierárquicos • Equipe de funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> • Memorandos e circulares internos • Relatórios e estudos internos • Biblioteca da organização • Serviços de informação eletrônica

Fonte – Adaptado de Auster &Choo, 1994⁴

Entre os exemplos de fontes de informação, no ambiente externo, Nassif (1995) cita a coleta de material publicitário publicado ou exibido na imprensa acerca de ações da concorrência. Em outro estudo, Nassif *et al*, 2008, referem-se ao uso de outros tipos de mídia, a exemplo de jornais, TV e rádio para acompanhar informações importantes para a organização.

Assim, da mesma forma que a política econômica e as estatísticas de produção interferem no dia a dia das organizações e, sobretudo, no processo decisório, a mídia tem seu quinhão de importância. A análise publicidade e a propaganda, por exemplo, é essencial para que uma empresa possa conhecer o que concorrentes têm feito, a começar pelos seus últimos produtos lançados no mercado. A imprensa, por outro lado, é um canal imprescindível para se acompanhar a repercussão das notícias que afetam direta e indiretamente determinada empresa ou seu ramo de atuação⁵.

Diante do exposto, surge a indagação: como acompanhar este grande volume de informações para negócios? Nassif (1995) destaca a relevância dos sistemas de informação, serviços, produtos e fontes informacionais para suprir as necessidades de informação de uma organização. Em outros casos, observa-se também a atuação de equipes terceirizadas que oferecem serviços de acompanhamento da informação para negócios.

Estes serviços, segundo Torres e Neves (2008), oferecem recursos físicos e humanos – sem os quais dificilmente a organização conseguira suprimir suas necessidades informacionais no prazo

⁴ BARBOSA, Ricardo Rodrigues. *Inteligência Empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo*. **DataGramZero – Revista de Ciência da Informação** - v.3 n.6 dez/02.

⁵ Importante destacar que a publicidade refere-se à inserção de conteúdo na mídia mediante pagamento de anúncio. Já as publicações na imprensa ocorrem sob critério da mídia espontânea, ou seja, sem ônus para a organização.

adequado – e a possibilidade de maior concentração nas atividades-fim da empresa – redução de custos, maior eficácia entre outras vantagens. “O aumento da demanda por sistemas de informação possibilitou o surgimento e o crescimento de inúmeras empresas focadas no fornecimento de soluções em tecnologia de informação”. (TORRES e NEVES, 2008, *online*).

Entre os serviços de informação adquiridos de terceiros e que se referem às informações externas de mídia, está o *clipping*. Por razões de economia, existem organizações que preferem contratar de terceiros o serviço a mantê-lo internamente. A formação de uma equipe especializada e investimentos em tecnologia podem não ser viáveis financeiramente para as organizações.

O monitoramento de notícias promete ao gestor acompanhar informações de interesse utilizando como fonte a veiculação de notícias em emissoras de rádio e televisão, publicações impressas, além de inserções em meio *online*. As empresas de *clipping* investem alto em tecnologia para a criação de ferramentas de recuperação de informação e interfaces de sistemas a fim de oferecer aos usuários consultas rápidas e objetivas. Assim como o monitoramento ambiental, o *clipping* também é um processo informacional, que exige a coleta e avaliação de informações.

MONITORAMENTO DE NOTÍCIAS: O SERVIÇO DE CLIPPING IMPRESSO

Dentre os passos dos processos de gerenciamento da informação, a etapa de obtenção da informação toma por base a coleta de dados de diversas fontes. Entre as fontes externas pessoais dos gestores, uma das mais recorrentes é a imprensa. Assim, boa parte dos assuntos de interesse da organização pode ser encontrada em matérias publicadas em jornais e revistas, disponibilizadas em páginas eletrônicas e veiculadas em emissoras rádio e televisão.

Com o crescente volume de informações disponíveis em todas as mídias e considerando a rapidez com que essas informações tornam-se obsoletas ou “notícia velha”, a função do *clipping* acabou por ganhar maior importância entre os gerentes. Este serviço é fundamental para o acompanhamento de notícias de interesse, que podem ser arquivadas em bancos de dados para consultas imediatas ou posteriores.

Clipping tem origem em uma palavra da língua inglesa que significa corte ou recorte. No caso, o recorte refere-se ao que é noticiado pela mídia, independente de seu suporte de divulgação. São matérias-primas do serviço de *clipping*, por exemplo, matérias sobre a atuação da própria organização, sobre concorrentes, setores de atuação ou outras áreas como política, economia e sociologia, análises artigos, editoriais entre outras informações.

No Brasil, a atividade de monitoramento de notícias é acompanhada pela Associação Brasileira de Empresas de Monitoramento de Informação – Abemo, fundada em 1997. Na visão da associação, o *clipping* é um importante instrumento para gestão e geração de negócios, uma vez que,

(...) permite o acompanhamento sobre o modo como o contratante do serviço (empresa, marca, pessoa física, evento especial, campanha) está sendo divulgado (em termos de quantidade e qualidade), assim como a coleta de informações estratégicas, que são veiculadas diariamente e podem ter valor fundamental numa tomada de decisão. O serviço oferece também a oportunidade de se observar os passos da concorrência e como estes têm repercutido entre os formadores de opinião. Através de seu conteúdo, o *clipping* dá ao contratante meios de reagir com rapidez e eficiência diante de crises inevitáveis, possibilitando que as mesmas sejam contornadas. Oferece também a chance de prevenção em relação a elas. A má interpretação de uma declaração prestada por algum representante de empresa, por exemplo, pode provocar estragos incalculáveis à corporação. ⁶ (ABEMO, 2009, *online*).

Mafei (2007) descreve o *clipping* como uma ferramenta de medição do retorno obtido para a divulgação de determinado fato ou evento. Para ela, o conjunto de informações veiculadas na imprensa de interesse da organização “ajuda a avaliar a exposição dos concorrentes e do setor de atuação, evidencia imagem do cliente na mídia, com as devidas percepções de quando e por que ela se altera.” (MAFEI, 2007, p. 72). A autora exalta a função estratégia deste serviço, desde que seja feito de forma bem estruturada, utilize ferramentas técnicas e recursos tecnológicos, que possibilite sua transmissão em tempo real, e tenha abrangência condizente à atuação do cliente.

⁶ Informações disponíveis na página eletrônica da Associação Brasileira de Empresas de Monitoramento de Informações www.abemi.org.br. Acesso em 30 de novembro de 2009.

Ao abordarem esse serviço, Koplín e Ferraretto (1996) categorizam-no de três formas:

1) Clássica: recortes de periódicos, notícias, reportagens, artigos, editoriais, principais colunas; 2) Sinopse: resumo das principais notícias de interesse do cliente publicadas nos jornais e revistas, incluindo ou não a transcrição de trechos; 3) Análise: interpretação crítica das informações, revelando intenções e dados omitidos. (KOPLIN e FERRARETTO, 1996, p.).

Considerando os esses três tipos de *clipping* acima descritos, é possível comparar este serviço a outros instrumentos eficazes para se acompanhar informações externas à organização. Dito de outra forma, como um serviço de informação, o *clipping* pode ser considerado uma das ferramentas da inteligência competitiva e do monitoramento ambiental.

Para a sua produção, seguem-se as tarefas de pesquisa, seleção e coleta de reportagens veiculadas pelos diversos meios de comunicação que atendam a determinados critérios. Estabelecendo um paralelo com o processo de gerenciamento de informação de Davenport (2001), para a elaboração do *clipping*, é preciso:

- **Determinar as exigências:** o cliente define quais veículos devem ser monitorados, quais são os assuntos de interesse e como será formato de apresentação do produto final;
- **Obtenção:** a empresa elabora o *clipping*, realizando buscas e avaliando o conteúdo dos veículos monitorados;
- **Distribuição:** a empresa apresenta ao cliente o serviço, atendendo a uma periodicidade previamente estabelecida;
- **Utilização:** o cliente recebe o serviço e destina a ele utilidade estratégica.

Uma vez apresentados os fundamentos conceituais necessários para embasar para embasar o estudo de caso realizado na empresa Clip, serão a seguir descritos os procedimentos metodológicos adotados no presente estudo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo procurou apurar como os clientes de uma empresa especializada em monitoramento de notícias avaliam o serviço ofertado, como também investigar qual é a real utilização desse serviço, na organização contratante. A investigação proposta faz uma análise do conteúdo das respostas em comparação ao referencial teórico apresentado anteriormente.

O método de pesquisa utilizado neste estudo é definido por estudo de caso (BABBIE, 1998). O estudo atrela-se à escolha de uma única empresa atuante no ramo de monitoramento de notícias, denominada Clip. Além disso, foi elaborado um roteiro de entrevista semi-estruturada com perguntas abertas e passíveis de complementação (DIONNE e LAVILLE, 1999) que foi aplicado a dois grupos: (1) corresponde à empresa que oferece o serviço; (2) refere-se às organizações que contratam o *clipping*.

Na empresa que oferece o serviço, a entrevista foi feita de forma presencial e o áudio foi gravado, com devida autorização. Todas as questões foram abertas. No caso das organizações do grupo 2 (clientes), o questionário foi aplicado via *e-mail*, diante da impossibilidade de contatos presenciais. O roteiro do questionário destinado a este grupo constituiu em questões abertas e fechadas, sendo algumas alternativas fundamentadas em uma escala de 0 a 5 de importância, ou confiabilidade.

Os respondentes das três organizações que compõem o grupo 2 são identificados como A, B e C. A organização A atua na área de educação executiva, a B se insere no setor de prestação de serviços jurídicos e a organização C trabalha no ramo de entretenimento. Para esse grupo, o roteiro foi dividido em duas partes. A primeira apresenta dados para a identificação razoável da empresa e do perfil do respondente. A segunda traz questões objetivas sobre a atividade de inteligência competitiva e monitoramento ambiental, a partir da avaliação e utilização do *clipping*.

EMPRESA CLIP

A Empresa Clip é especializada no serviço de monitoramento de notícias e análise de mídia, nos suportes impresso e *online*. A empresa defende que a compreensão das informações tem se tornado estratégica para as organizações e que sua correta utilização é vital para o processo decisório e posicionamento da empresa no mercado, bem como para o fortalecimento das marcas. A empresa se define como uma solução de mercado para o monitoramento de informações.

Ter o controle detalhado da circulação dessas informações nos meios de comunicação em um ambiente globalizado e de constante evolução de novas tecnologias é inviável para as empresas, seja devido ao tempo operacional demandado dos seus colaboradores, ou pela falta de base para a execução do monitoramento. A CLIP é especializada em *clipping* (monitoramento de notícias) e análise de mídia. Oferece a melhor solução do mercado na área de pesquisa e análise de informações nos veículos de comunicação, com um dos mais modernos softwares existente no Brasil. (PÁGINA ELETRÔNICA, 2009, *online*).

A equipe da Clip é formada por profissionais das áreas da comunicação (jornalistas, relações públicas), administração e ciência da computação. A empresa faz o monitoramento de mais de 1.200 jornais, revistas e *sites* do país, com ferramentas próprias de busca. Também monitora emissoras de rádio e TV por meio de empresas parceiras. Os serviços oferecidos têm como base o exclusivo sistema chamado Clipnet, uma tecnologia em monitoramento de notícias e análise da presença do cliente na mídia.

Com o sistema Clipnet, o cliente pode receber, por *e-mail*, *links* com todas as matérias do *clipping* ou ter acesso ao material impresso. O *site* da empresa concentra o banco de dados do cliente, que tem livre acesso às informações com *login* e senha. No sistema, a pesquisa das notícias pode ser em parâmetros variáveis pré-estabelecidos em contrato, como, por exemplo, por período, veículo, editoria, assunto e impacto.

Também há a oferta do serviço de análise qualitativa e comparativa, que traz a avaliação da qualidade da exposição na mídia (positiva, neutra ou negativa) e análise comparativa desta exposição entre produtos e/ou empresas concorrentes; a análise de espaço publicitário, com a mensuração quantitativa de anúncios de empresas concorrentes ou o alerta geral, avisos aos clientes sobre matérias importantes publicadas, especialmente em situações de crise ou em datas-chave.

A análise quantitativa realizada pela Clip consiste em descrições sobre o número de inserções, veículos, região, editorias, que podem gerar gráficos demonstrativos de impacto de mídia. Segundo a respondente, a análise qualitativa é mais trabalhada e consiste em critérios estratégicos definidos em reuniões preliminares com os clientes. Estes critérios seguem um sistema de pontuação exclusivo, criado para cada cliente. Conforme a entrevistada, este sistema é chamado de SIMI – Sistema de Monitoramento de Informação.

No sistema se visualiza todos os dados da notícia como localização, preço, editoria e um breve perfil do jornalista quem redigiu a matéria. Avaliamos ainda se a notícia refere-se à chamada de capa, à edição de fim de semana, se o nome do cliente está no título, se teve foto, dentre outros tópicos. Também traz a informação de análise que verifica se a matéria é desfavorável, favorável ou neutra. O gestor vai preocupar em ler primeiro as matérias negativas. (GESTORA DA CLIP, 2009).

ANÁLISE DE DADOS

Para melhor organização dos dados, essa análise está dividida em duas partes: a primeira diz respeito à empresa que oferece o *clipping* com a interpretação qualitativa das respostas da gestora da Clip. A segunda tem a ver com as três organizações que contratam o serviço, os clientes, identificados com as letras A, B e C. Nesta seção, a compilação dos dados analisados está disposta em quadros e transcrição parcial da entrevista realizada e dos questionários aplicados.

Visão da empresa

Com base nas respostas da gestora, constata-se que as ações da empresa são condizentes com as estratégias preconizadas, uma vez que se dá prioridade à agilidade na coleta e seleção de material e, principalmente, à adaptabilidade de sua cobertura de veículos e temas de interesse, em função das necessidades informacionais de cada cliente.

Dentre as categorias do *clipping* (Koplin e Ferraretto, 1996) – clássica, sinopse e análise –, o serviço da Clip abrange as três categorias. No entanto, a respondente enfatiza como diferencial da empresa a análise, que envolve interpretação crítica das informações, o que é feito buscando-se equilíbrio entre critérios quantitativos e qualitativos. A ênfase no serviço, segundo a entrevistada,

será maior de acordo com os objetivos estratégicos do cliente, que opta por um *clipping* básico (quantitativo) ou mais completo (quantitativo-qualitativo).

O perfil dos clientes, que segundo a gestora é composto em sua maioria por assessorias de imprensa, acaba por vincular este serviço ao profissional da comunicação e não especificamente ao profissional da informação. No entanto, percebe-se que tal serviço é de interesse geral das organizações que valorizam a informação. “As médias e grandes empresas são clientes mais potenciais, o que não impede, porém, que pequenas sejam nossos clientes. Isso porque todo gestor tem que valorizar a informação” (GESTORA DA CLIP, 2009).

À luz do referencial teórico deste estudo, ainda é possível estabelecer uma relação entre os estudos de Barbosa (2006) – acerca da dificuldade em interpretar o ambiente empresarial devido às incessantes mudanças nos ambientes de negócio – e a atuação da Clip.

Ninguém tem tempo de ler tudo. Contratar uma pessoa para fazer isso requer um investimento grande de pessoal e matéria-prima, banco de dados, busca e recuperação de informação. O *clipping* é uma ferramenta importante, pois ao mesmo tempo em que é uma memória do cliente também é fonte de informação e de pesquisa, inclusive sobre seus concorrentes. (GESTORA DA CLIP, 2009).

A respondente ainda estabelece relação direta entre o serviço de *clipping* e processo decisório.

O *clipping* é sempre para tomada de decisão, mostra a tendência e aponta onde investir. Tem cliente que quer acompanhar a classe C porque pretende trabalhar uma linha de produto específico para este público ou solicita análise do mercado e de seu concorrente. Um shopping, por exemplo, analisa as notícias veiculadas sobre seu concorrente e percebe que ele está investindo em eventos voltados para o público infantil. Isso gera uma tomada de decisão e faz com o que o cliente passe a investir neste nicho. (GESTORA DA CLIP, 2009).

Esta afirmativa relaciona-se com os estudos de Calof e Wright, 2008, pois o *clipping* abrange o ambiente competitivo da organização, fornecendo dados que evidenciam o movimento dos competidores, clientes e governos, o que auxilia o processo decisório. A interpretação de estímulos, incluindo notícias, segundo os autores e a própria respondente, é importante para que as organizações fiquem a par das mudanças das condições de mercado e evitem erros dispendiosos.

Ao ser indagada sobre a relação entre agilidade versus a qualidade do serviço, a respondente esclarece que tal relação depende do trabalho em equipe – fruto de reuniões periódicas

e treinamento de pessoal – e da gerência da própria empresa, responsável pela manutenção de um ambiente motivador.

Questionada sobre o seu papel face à inteligência competitiva, a respondente se considera uma gestora da informação. “Temos como matéria-prima a informação. Nosso produto é informação e os resultados são através da informação” (GESTORA DA CLIP, 2009).

VISÃO DOS CLIENTES

Identificação do respondente e da empresa

Esta parte do estudo traz informações sobre três organizações clientes da Clip. Estas informações foram prestadas pelos profissionais responsáveis pela contratação do serviço de monitoramento de notícias. As organizações e seus respectivos respondentes são identificados pelas letras A, B e C. A organização A atua na área de educação executiva, a organização B na prestação de serviços jurídicos e a organização C no ramo de entretenimento. Os dados referentes às organizações estão contidos no quadro 1, a seguir:

QUADRO 1
Identificação da organização

Organização	Setor de atuação	Tempo de existência	Contratante do serviço
A	Educação Executiva	33 anos	Assessoria de Imprensa
B	Cultura Jurídica	95 anos	Assessoria de Imprensa
C	Entretenimento	5 anos	Setor de Comunicação

Fonte: dados da pesquisa

As informações sobre os respondentes (quadro 2) confirmam o perfil dos clientes apontado pela Gestora da Clip como sendo, em sua maioria, composto por assessorias de imprensa. Os três respondentes são formados em Comunicação Social (habilitação em jornalismo) e atuam no setor de assessoria de imprensa. Assim, é possível afirmar que a solicitação e análise deste serviço estão vinculadas à atuação do profissional de comunicação.

QUADRO 2
Identificação do respondente

Respondente	Sexo	Formação	Função	Cargo
A	F	Comunicação Social – Habilitação em Jornalismo Especialização em Gestão Estratégica da Comunicação	Assessora de Imprensa	Analista de Comunicação
B	F	Comunicação Social – Habilitação em Jornalismo	Assessora de Imprensa	Assessora de Imprensa
C	M	Comunicação Social – Habilitação em Jornalismo Especialização em Imagens e Culturas Midiáticas	Analista de Comunicação	Gerente

Fonte: dados da pesquisa

Percepção do ambiente externo e uso de fontes de informação

Nesta seção da pesquisa são feitas análises dos dados coletados acerca da visão dos respondentes sobre o ambiente externo. Também é apresentada a avaliação dos clientes sobre o serviço oferecido pela Clip. Como anteriormente indicado, o questionário foi composto por questões abertas e fechadas.

Indagados acerca do conceito de inteligência competitiva, os três participantes associaram esta técnica ao processo decisório. Segundo os respondentes, os principais aspectos que

caracterizam a IC são a redução de incertezas e o monitoramento e análise das informações. Eles apresentaram uma visão sistêmica sobre o conceito de IC, conforme descrito a seguir:

Respondente A: “Inteligência competitiva é uma ação contínua e sistemática de monitoramento – coleta e análise – da informação sobre o mercado (ambiente externo e concorrencial) e as tendências gerais dos negócios. Neste processo, ainda mais relevante na chamada “economia do conhecimento”, tais informações são tidas como capital de valor estratégico para as organizações, contribuindo para que antecipem futuros movimentos do mercado, auxiliando na tomada de decisões e se posicionado estrategicamente”.

Respondente B: “É a ferramenta que nos permite acompanhar o posicionamento da organização diante da concorrência, clientes e a situação do mercado”.

Respondente C: “É o planejamento estratégico de ações para conseguir competir e, até mesmo, estar à frente dos concorrentes no segmento em que atua”.

A relação abordou ainda a percepção dos respondentes quanto à importância das informações do ambiente externo. Nesta questão, foi utilizada uma escala de 0 a 5, que varia de nenhuma importância a extremamente importante. Para os respondentes, as fontes externas são “importante” e “muito importante” para as organizações.

A análise feita pelos respondentes sobre o serviço de monitoramento de notícias oferecido pela Clip está exposta no quadro 3. Nota-se que as tendências de mercado e o posicionamento da própria organização estão entre as principais necessidades informacionais apontadas pelos clientes da Clip. Apenas a organização C destacou outros pontos – evolução da concorrência e o cenário sócio-político – como parte de suas necessidades informacionais.

As observações deste tópico estão em conformidade com a descrição da função do *clipping*, a de permitir o acompanhamento da exposição da própria organização na mídia, ao mesmo tempo em que oferece a oportunidade de se observar os passos da concorrência e coletar demais informações estratégicas advindas do ambiente externo.

QUADRO 3
Análise do serviço

Respondente	Informação que se espera obter	Características essenciais
A	Tendências de mercado e posicionamento da sua empresa	Conteúdo, formato, agilidade e pontualidade de entrega, análise qualitativa das informações e análise quantitativa das informações.
B	Posicionamento da sua empresa e tendências de mercado.	Conteúdo, formato, agilidade e pontualidade de entrega, análise qualitativa das informações e análise quantitativa das informações.
C	Tendências de mercado; evolução da concorrência, posicionamento da sua empresa, cenário sócio-político.	Conteúdo, agilidade e pontualidade de entrega, análise qualitativa das informações e análise quantitativa das informações.

Fonte: dados da pesquisa

Importante destacar também que as características essenciais do serviço apontadas pelos respondentes – conteúdo, formato, agilidade e pontualidade de entrega, análises qualitativa e quantitativa das informações – confirmam a proposta da Clip em oferecer aos seus clientes agilidade na coleta e seleção do material publicado, além de adaptabilidade de cobertura de veículos e temas de interesse. A resposta à questão “o serviço da Clip compreende todos os veículos de seu interesse?” é positiva para os três casos. Apenas a respondente A fez uma complementação:

Temos um sistema de *clipping* que abrange veículos regionais e nacionais no Brasil, incluindo mídia impressa, eletrônica e digital. A mídia segmentada tem crescido muito nos últimos anos, o que dificulta tal acompanhamento. Além disso, o custo de *clipping* internacional ainda é relativamente alto para a pouca presença da organização em veículos de outros países, porém este poderia ser um elemento importante para ampliar a nossa participação nos mesmos. (RESPONDENTE A, 2009).

Além disso, vale ressaltar ainda que o *clipping* atendente de forma parcial às suas necessidades de informação, ou seja, mesmo tendo acesso ao *clipping*, os profissionais buscam outras fontes para se manterem informados sobre o ambiente externo.

O conteúdo do quadro 4 compreende a utilidade e o uso do *clipping*. Utilizando a escala de 0 a 5, que varia de nenhuma importância a extremamente importante, os respondentes atribuíram nota máxima ao nível de importância das informações contidas no *clipping*. Apesar da frequência de leitura variar entre eles, os três afirmaram que o monitoramento de notícias auxilia no processo decisório.

Respondente A: “Ao acompanhar e analisar a presença da organização na mídia, podemos avaliar o trabalho desenvolvido pela assessoria de imprensa, corrigir informações divulgadas de forma incorreta, definir novas estratégias de atuação e sugerir o desenvolvimento de novos projetos, contribuindo, direta ou indiretamente, para a consolidação da imagem, marca e reputação da instituição”.

Respondente B: “A tomada e decisão se faz presente principalmente com relação à divulgação dos nossos eventos, pois temos informações sobre qual ramo do direito necessita de mais debates. Oferecemos cursos de atualização entre outros serviços que dependem da demanda do público. Assim, precisamos saber o que outras instituições jurídicas têm feito e quais são os temas relevantes para debates mais aprofundados”.

Respondente C: “O relatório de mídia anual tomada por base o *clipping*, que traz a análise da exposição da empresa no mercado. Este relatório é estratégico para decidir a forma de captação de patrocínio do ano seguinte. A empresa trabalha com patrocínio direto, fora leis de incentivo. Nós e o patrocinador passamos a ter informações estratégicas sobre a exposição de nossas marcas”.

Segundo os respondentes, o material clipado não é descartado e fica arquivado para consultas posteriores.

QUADRO 4
Utilidade e uso do *clipping*

Organização	Nível de importância	Ajuda a tomar decisões	Frequência da leitura	Destino após o uso
Resp. A	Extremamente importante	Sim	Duas ou mais vezes por semana.	Arquivo
Resp. B	Extremamente importante	Sim	Uma vez por dia	Arquivo
Resp. C	Extremamente importante	Sim	Uma vez por dia	Arquivo

Fonte: dados da pesquisa

A questão da distribuição da informação clipada na empresa (quem tem acesso ao *clipping* e quem é o usuário final) foi respondida de forma espontânea pelos participantes do estudo. De modo geral, as informações são sempre compartilhadas entre funcionários e diretores. Acompanhe a seguir como se dá a distribuição do monitoramento de notícias em cada organização:

Respondente A: “O *clipping* é atualizado diariamente e fica disponível pela *intranet* da organização para todos que quiserem acessá-lo. Para os setores relacionados com comunicação (*marketing*, atendimento a clientes, relações institucionais) e o núcleo técnico (diretores, gerentes e professores com atuação em tempo integral), também o enviamos diariamente por *e-mail*”.

Respondente B: “Depois de ser analisado pela assessoria de imprensa, o *clipping* é repassado por *e-mail* aos diretores de departamento e à diretoria da instituição e fica disponibilizado para visualização em nosso *site*”.

Respondente C: “A assessoria de imprensa recebe o *clipping*, faz triagem do conteúdo mais importante (geralmente aquele de cunho institucional) e o repassa para todos os funcionários, via *e-mail*. A matéria mais importante do mês é reproduzida e fica disponibilizada em nosso jornal mural”.

O vínculo entre cliente e empresa também foi contemplado neste estudo. O quadro 5 destaca a relação da leitura do *clipping* em comparação à consulta a outras fontes externas pessoais (*sites* de notícias, jornais e revistas). Conforme exposto a seguir, os participantes disseram que a leitura do *clipping* complementa outras leituras.

QUADRO 5
Relacionamento cliente e empresa

Organização	Grau de confiabilidade	Nível de interatividade	Com relação a outras fontes de informação
Resp. A	Confiável	Alta interatividade	Complementa a leitura
Resp. B	Confiável	Interatividade integral	Complementa a leitura
Resp. C	Muito confiável	Alta interatividade	Complementa a leitura

Fonte: dados da pesquisa

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa analisou dados referentes a uma empresa que oferece o serviço de *clipping* e a três organizações/clientes que consomem este serviço. O estudo buscou explorar o relacionamento entre o monitoramento de notícias e o processo decisório organizacional.

Apenas a contratação do serviço em si sugere que a organização considera o monitoramento de notícias como um bem valioso e indispensável para a organização. Esta visão foi confirmada tanto pela empresa prestadora do serviço, quanto por seus clientes. A partir da análise de dados, conclui-se que tanto para a Clip quanto para os clientes pesquisados, o monitoramento de notícias é útil para o processo decisório. A análise de dados permite apontar também que o *clipping* é visto de forma complementar à ação geral de inteligência competitiva das organizações.

De forma geral, este estudo conclui que o serviço de *clipping* pode ser utilizado como ferramenta da inteligência competitiva, desde que elaborado com este objetivo e a organização o considere importante em seu processo de tomada de decisão.

Importante salientar ainda, que, nas três organizações, o serviço é solicitado por profissionais do setor de comunicação. Como descrito anteriormente, o *clipping* caracteriza-se, no contexto do presente trabalho, como um serviço solicitado ou prestado pela equipe de comunicação, ao mesmo tempo em que se define como uma técnica do monitoramento.

Não se pode deixar de registrar o fato deste estudo ter focalizado apenas uma empresa prestadora de serviços de *clipping* e três de seus clientes. O tema, pela sua relevância, é merecedor de estudos mais abrangentes e que sejam capazes de explorar as formas pelas quais as organizações obtêm acesso a informações de seus ambientes externos. Acredita-se que os serviços de *clipping*, seja desenvolvidos internamente ou contratados de empresas especializadas, precisam ser mais estudados.

Em especial, os resultados obtidos nesta pesquisa sugerem estudos voltados para se explorar a natureza da atuação de profissionais de informação e de comunicação em organizações. Por exemplo, como desdobramento deste estudo, sugere-se explorar as competências dos profissionais envolvidos na elaboração do *clipping*.

REFERÊNCIAS

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2003.

BARBOSA, R. R. **Inteligência Empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo**. DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação, v.3 n.6 dez/02.

_____. **Uso de fontes de informação para a inteligência competitiva: um estudo da influência da parte das empresas sobre o comportamento informacional**. Revista Eletrônica de Biblioteconomia, Florianópolis, n. especial, 1º sem. 2006.

CALOF J. L., WRIGHT S. **Competitive intelligence: a practitioner, academic and interdisciplinary perspective**. European Journal of Marketing, v. 42, n. 7/8, p. 717-730, 2008.

CEDÓN, B. V. **Bases de dados de informação para negócios**. Ci Inf., Brasília, v. 31, n. 2, p. 30-43, maio/ago. 2002.

CHOO, C. W.; ROCHA, E. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar conhecimento, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2006. (cap. 1).

DAVENPORT, T. H. **Processos de gerenciamento da informação**. In: _____. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 2001. Cap.8.

KOPLIN, E.; FERRARETTO, Luis A. **Assessoria de Imprensa: teoria e prática**. Porto Alegre: Sagra-D.C.; Luzzato Editores, 1996.

LEGEY, L.; ALBAGLI, S. **Construindo a sociedade da informação no Brasil: uma nova agenda**. DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação, v. 1, n. 5, out. 2000. Disponível em: <<http://www.dgz.org.br>>.

MACULAN, B. C. M. S. LIMA, G. A. B. O. **Manual de Normalização: padronização de documentos acadêmicos do NITEG/UFMG e do PPGCI/UFMG**. UFMG: Belo Horizonte, 2008.

MAFEI, Maristela. **Assessoria de Imprensa: como se relacionar com a mídia**. São Paulo: Editora Contexto, 2007.

NASSIF, M. E. ou BORGES, M. E. N.; RIBEIRO, Cristiana Elisa; CAIXETA, Mário Lúcio. **Inteligência competitiva: o relato de dois casos brasileiros**. Informação & Informação, v. 13, p. 1-20, 2008.

NASSIF, M. E. ou BORGES, M. E. N.. **A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento**. Revista Ciência da Informação, v. 24, 1995.

PINHEIRO, L. V. **Informação: esse obscuro objeto da ciência da informação**. Morpheus, ano 2, n.4, 2004. Disponível em: <<http://www.unirio.br/morpheusonline/Numero04-2004/1pinheiro.htm>>. Acesso em: 15 abr. 2010.

PRUSAK, L. **Where did knowledge management come from?**. IBM Systems Journal, v. 40, n. 4, p.1002-1007, 2001.

SANTOS, R. N. M.; BERAQUET, V. S. M. **Informação estratégica e empresa: o discurso à prova dos fatos**. DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação, v. 2, n. 3, jun. 2001. Disponível em: <<http://www.dgz.org.br>>.

SARACEVIC, T. **Ciência da Informação: origem, evolução, relações**. Perspectivas em Ciência da informação, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 1996.

SOUZA SILVA et al. **Convergência da Inteligência Competitiva com Construção de Visão de Futuro: proposta metodológica de Sistema de Informação Estratégica (SIE)**. DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação, v.2 n.3 jun. 2001. Disponível em: <<http://www.dgz.org.br>>.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001. Capítulos Forças de Porter FCS e SWOT.

TORRES, R. F.; NEVES, J. T. R. **Gestão estratégica da informação: estudo de caso em uma prestadora de serviços de tecnologia da informação**. DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação, v. 9 n.1 fev. 2008. Disponível em: <<http://www.dgz.org.br>>.

Recebido em: 25/03/2010
Publicado em: 31/07/2011