

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JUSSARA CANABARRO

**DIAGNÓSTICO DE MONITORAMENTO DO AMBIENTE
EM EMPRESAS FABRICANTES DE MÓVEIS PLANEJADOS DO RS**

Porto Alegre

2016

JUSSARA CANABARRO

**DIAGNÓSTICO DE MONITORAMENTO DO AMBIENTE
EM EMPRESAS FABRICANTES DE MÓVEIS PLANEJADOS DO RS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Raquel Janissek-Muniz

Porto Alegre

2016

CIP - Catalogação na Publicação

Canabarro, Jussara

Diagnóstico de monitoramento do ambiente em
empresas fabricantes de móveis planejados do RS /
Jussara Canabarro. -- 2016.

126 f.

Orientadora: Raquel Janissek-Muniz.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2016.

1. Monitoramento do Ambiente. 2. Inteligência. 3.
Informação Estratégica. 4. Informação. 5. Maturidade
Organizacional em Inteligência. I. Janissek-Muniz,
Raquel, orient. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS pela vida e pela consciência da pequenez do existir, perante todas as dádivas da criação.

Gratidão especial a minha orientadora Professora Dra. Raquel, por compartilhar seus conhecimentos, pela condução em todas as sessões de orientação, sempre com muita dedicação, provocando a evolução contínua das produções.

Agradeço ao Professor Antônio Carlos Gastaud Maçada, que soube identificar e direcionar minhas expectativas sobre o tema de pesquisa, com habilidade conduziu-me a escolha final e a escolha da Professora orientadora.

Sou grata aos professores que tive na UFRGS, todos com excelentes posicionamentos e que deixaram sua marca na construção e evolução dos meus conhecimentos.

Sou grata ao meu esposo Edegar, que entendeu o meu sonho de realização pela busca do conhecimento. Gratidão a minha filha Ana Paula pela sensibilidade em captar a minha realização como eterna estudante. Gratidão ao meu filho Pedro Afonso, sempre pronto a ajudar.

Agradeço aos familiares, que souberam respeitar minha ausência ou a pressa em retornar para casa após os churrascos de domingo. Em especial agradeço a minha mãe Clenir, irmã Ângela e ao nosso pai Reinaldo Canabarro, que partiu nos deixando saudades.

Agradeço aos amigos pela compreensão quando da ausência aos encontros, jantares e confraternizações. Agradeço aos amigos que fiz na turma do mestrado e em especial ao Oneide, Samuel e Guilherme, meus queridos motoristas.

EPÍGRAFE

“Ninguém pode construir em teu lugar as pontes que precisarás passar para atravessar o rio, ninguém, exceto tu.” Nietzsche

JUSSARA CANABARRO

**DIAGNÓSTICO DE MONITORAMENTO DO AMBIENTE
EM EMPRESAS FABRICANTES DE MÓVEIS PLANEJADOS DO RS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado da
Escola de Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Raquel Janissek-Muniz

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Raquel Janissek-Muniz – Orientadora - UFRGS

Prof. Dr. Antônio Carlos Gastaud Maçada - UFRGS

Prof. Dr. Ariel Behr - UFRGS

Prof. Dr. Odacir Deonísio Gracioli - UCS

Porto Alegre

2016

RESUMO

Esta dissertação se propõe a um estudo aplicado às indústrias moveleiras do segmento de fabricação de móveis planejados, associadas à MOVERGS (Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul) e que atuam junto ao mercado consumidor através de rede de lojas exclusivas ou especializadas, no intuito de traçar um diagnóstico, mediante aplicação de pesquisa, sobre como este segmento do ramo moveleiro se encontra com relação aos requisitos organizacionais necessários para monitoramento de seu ambiente pertinente. O universo desta pesquisa foi selecionado em conjunto com a entidade MOVERGS, conforme critério de importância dentro deste segmento, para que as empresas relevantes deste segmento fossem contempladas. Os estudos que serão apresentados a partir da compilação de diferentes correntes de pesquisa e autores sobre a importância da tomada de decisão com base em informações advindas do monitoramento do ambiente, importantes para trabalhar o tema inteligência dentro das empresas. Este trabalho propõe-se realizar um estudo sobre monitoramento de ambiente, com enfoque no quanto as empresas estão preparadas para sistematizar a atividade de inteligência, em especial com foco na percepção, seleção, obtenção, análise e interpretação coletiva das informações do ambiente externo. Esta espiral de captação, análise e utilização fomenta o amadurecimento da organização para níveis de entendimento e aplicação da Inteligência. A motivação para este estudo vem da observação dos movimentos que o setor moveleiro apresenta quanto à fragilidade na atuação com o mercado consumidor, onde nos últimos anos iniciou-se um processo de fechamento de lojas que representam os fabricantes nas ações de comercialização, o que vem expondo as marcas a situações de abalo de imagem, construída com muito esforço ao longo da trajetória de atuação. O estudo permitiu identificar que o setor ainda está pouco maduro em relação à capacidade de sistematizar processos que potencializem a capacidade de antever situações que auxiliem na tomada de decisões relevantes e de impacto para a continuidade dos negócios. Foi possível observar também, como resultado da aplicação da pesquisa, a existência de lacuna, logo, um grande espaço para promover entendimento e sensibilização que pode ser desenvolvido por iniciativas de interesses dentro do segmento.

Palavras-Chave: Informação; Inteligência; Informação Estratégica; Tomada de Decisão; Monitoramento do Ambiente Externo; Maturidade Organizacional.

ABSTRACT

This paper proposes a study applied to the furniture industry manufacturing segment of customized furniture, associated with MOVERGS (Association of Furniture Industries of Rio Grande do Sul) and working with the consumer market through network exclusive or specialty stores, in order to draw a diagnosis, by applying research on this segment of the furniture industry in relation to organizational requirements for monitoring its relevant environment. The universe of this research was selected in conjunction with the MOVERGS entity as criterion of importance within this segment, so that the relevant companies in this segment were observed. The studies will be presented from the compilation of different streams of research and authors about the importance of decision making based on information coming from the environmental monitoring, important to work the theme intelligence within companies. This work proposes to carry out a study on environmental monitoring, focusing on how companies are prepared to systematize the intelligence activity, especially focusing on the perception, selection, acquisition, analysis and interpretation of the collective information from the external environment. This spiral of capture, analysis and use fosters the organization's maturing to levels of understanding and application of intelligence. The motivation for this study comes from the observation of the movements that the furniture sector shows the fragility in acting with the consumer market, which in recent years began a store closing process representing manufacturers in selling shares, which comes exposing the brand image of shock situations, constructed with great effort along the path of intense activity. The study identified that the sector is still little mature for the ability to systematize processes that enhance the ability to anticipate situations that help in making relevant decisions and impact to business continuity. It was observed also as a result of application of the research, the existence of gap, so a large space to promote understanding and awareness that can be developed by interests initiatives within the segment..

Keywords: Information; Intelligence; Environment scanning; Strategic Information; Decision Making; Monitoring External Environment; Organizational Maturity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Construção teórica da pesquisa.....	24
Figura 2: Processo genérico de gestão da informação	29
Figura 3: Formulação de Ações Estratégicas	31
Figura 4: Níveis de maturidade em uso de inteligência	44
Figura 5: Existência de Estrutura Formal de Inteligência	45
Figura 6: Principais Clientes de Inteligência.....	45
Figura 7: Perfil das Empresas Pesquisadas	54
Figura 8: Tempo de Atuação no Mercado das empresas Pesquisadas	55
Figura 9: Perfil dos respondentes à Pesquisa	55
Figura 10: Cargo e Sexo dos Respondentes	56
Figura 11: Faixas de Quantidade de Profissionais das Empresas Pesquisadas	56
Figura 12: Realização de Acompanhamento Personalizado dos Clientes.....	57
Figura 13: Atualização dos Registros.....	58
Figura 14: Tipos de Informações Armazenadas	58
Figura 15: Gestão de Clientes Potenciais	59
Figura 16: Classificação dos registros de Fornecedores	59
Figura 17: Atualização Regular dos Registros	59
Figura 18: Existência de Rivalidade no Mercado de Atuação	60
Figura 19: Surgimento de Produtos de Substituição	60
Figura 20: Poder de Negociação dos Clientes.....	61
Figura 21: Poder de Negociação dos Fornecedores	61
Figura 22: Questionamentos a Respeito do Setor	61
Figura 23: Conhecimento dos Principais Concorrentes	62
Figura 24: Classificação das informações sobre a Concorrência	62
Figura 25: Atualização Regular das Informações da Concorrência	62
Figura 26: Integração de Componentes Tecnológicos Evolutivos no Negócio	63
Figura 27: Identificação de Centros de Pesquisa.....	63
Figura 28: Acompanhamento da Evolução das Pesquisas	64
Figura 29: Colaboração com a Área Acadêmica.....	64
Figura 30: Consultas Espontâneas aos Periódicos	65
Figura 31: Disponibilização de Relatórios e Consultas Regular.....	66

Figura 32: Participação em Eventos do Setor	66
Figura 33: Forma de Divulgação da Participação em Eventos	67
Figura 34: Captação de Informações sobre o Ambiente	67
Figura 35: Acesso das Informações Estratégicas pelos Decisores	68
Figura 36: Conhecimento do Destino das Informações Coletadas.....	68
Figura 37: Tipos de Circuitos para Repasse de Informações	68
Figura 38: Redução da Quantidade de Intervenientes no Circuito de Repasse.....	69
Figura 39: Novas Técnicas de Transmissão e Uso no Repasse de Informações	69
Figura 40: Existência de Organização das Informações Coletadas.....	69
Figura 41: Gestão da Função de Monitoramento e Dependência da Direção Geral ..	70
Figura 42: Distribuição da Tarefa de monitoramento entre as Áreas.....	70
Figura 43: Tempo Destinado a Atividade de Monitoramento.....	71
Figura 44: Posição dos Diretores sobre a Necessidade de Monitoramento	72
Figura 45: Encorajamento para Monitoramento do Ambiente pelos Diretores	72
Figura 46: Diretores Servindo de Exemplo	72
Figura 47: Balizamento do Tempo pelos Diretores.....	73
Figura 48: Balizamento X Classificação da Informação X Método de Análise	73
Figura 49: Balizamento X Situação da Informação X Interpretação da Informação .	73
Figura 50: Participação Ativa e Espontânea na Coleta de Informações.....	74
Figura 51: Áreas de Observação X Destinos das Informações Coletadas	74
Figura 52: Informações Coletadas e Retenção pelos Coletadores	75
Figura 53: Razões para Reter Informações Coletadas.....	75
Figura 54: Perfil dos Membros das Organizações Participantes da Pesquisa	75
Figura 55: Entendimento sobre o Processo de Consolidação das Informações	76
Figura 56: Uso das Informações Geradas pelo Monitoramento.....	76
Figura 57: Uso das Informações Durante a Elaboração das Estratégias	77
Figura 58: Internet como Ferramenta Eficaz e Foco para Efetuar Pesquisas.....	77
Figura 59: Captação de Informações Antecipativas e Uso da Internet	77
Figura 60: Fontes de Informações e Coleta.....	78
Figura 61: Desvios de Foco no Uso da Internet para pesquisas.....	78
Figura 62: Motivação das Pessoas que efetuam Pesquisas Pela Internet	79
Figura 63: Necessidade de Auxílio Metodológico para Coleta de Informações	79
Figura 64: Uso da Internet para Captar Informações	79
Figura 65: Acompanhamento X Atualização de Registros	80

Figura 66: Ricos ou pobres em informações X Atualização de registros	81
Figura 67: Tipos de informações armazenadas X Registro de clientes potenciais	82
Figura 68: Ricos ou pobres em informações X Informações em Tempo de decisão .	83
Figura 69: Rivalidade entre os concorrentes X Nomes dos principais concorrentes .	84
Figura 70: Rivalidade X Qualificação das informações sobre concorrentes.....	84
Figura 71: Qualificação das informações dos concorrentes X Atualização	85
Figura 72: Probabilidade de surgir produtos de substituição X Centros de estudos ..	86
Figura 73: Probabilidade de surgir produtos de substituição X Escuta Prospectiva ..	87
Figura 74: Componentes tecnológicos X Centros de estudos	88
Figura 75: Busca centros de pesquisa X Grau de colaboração área acadêmica	89
Figura 76: Centro de documentação X Acesso as informações	90
Figura 77: Onde encontrar informações X Informações no tempo desejado	91
Figura 78: Onde encontrar informações X Informações no tempo desejado	91
Figura 79: Tempo das Informações X Quem Recebe	92
Figura 80: Circuitos de Repasse de Informações X Redução de Interventores	93
Figura 81: Função Escuta X Dependência da Direção.....	94
Figura 82: Função Escuta X Escuta Prospectiva.....	95
Figura 83: Tempos de Escuta X Escuta Prospectiva.....	96
Figura 84: Escuta Prospectiva X Encorajamento	97
Figura 85: Escuta Prospectiva X Dar Exemplo.....	98
Figura 86: Escuta Prospectiva X Antecipativa ou Retrospectiva.....	99
Figura 87: Antecipativa ou Retrospectiva X Coleta Orientada	100
Figura 88: Participação Ativa X Coleta Orientada.....	100
Figura 89: Coleta Orientada X Áreas de Monitoramento	101
Figura 90: Participação Ativa X Razões para Acreditar	102
Figura 91: Participação Ativa X Objeto de Retenção	102
Figura 92: Objeto de Retenção X Razões para Retenção.....	103
Figura 93: Processo Consolidado X Integração das Informações	104
Figura 94: Processo Consolidado X Finalidade	105
Figura 95: Internet Eficaz X Internet Coleta	106
Figura 96: Internet Eficaz X Internet e Comportamento.....	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dado e Informação	25
Quadro 2: Características da informação.....	27
Quadro 3: Comparação entre os três tipos de informação.....	27
Quadro 4: Exemplo de Fontes Potenciais de Informações Organizacionais.....	28
Quadro 5: Informação Organizacional Estratégica	32
Quadro 6: Formas de monitoração do ambiente.....	35
Quadro 7: Fatores organizacionais para formulação da inteligência.....	36
Quadro 8: Definição de Inteligência Estratégica para alguns autores	42
Quadro 9: Expositivo de literatura e Objetivos	46
Quadro 10: Questões Acompanhamento X Atualização de registros.....	80
Quadro 11: Questões Ricos ou pobres em informações X Atualização de registros	81
Quadro 12: Questões Tipos informações armazenadas X Registro clientes potenciais	81
Quadro 13: Questões Ricos/Pobres em informações X Informações em Tempo de decisão ...	82
Quadro 14: Questões Rivalidade entre concorrentes X Nomes principais concorrentes	83
Quadro 15: Questões Rivalidade X Qualificação das informações sobre concorrentes.....	84
Quadro 16: Questões Qualificação das informações dos concorrentes X Atualização.....	84
Quadro 17: Questões Probabilidade produtos de substituição X Centros de estudos	85
Quadro 18: Questões Probabilidade surgir produtos de substituição X Escuta Prospectiva....	86
Quadro 19: Questões Componentes tecnológicos X Centros de estudos	87
Quadro 20: Questões Busca centros de pesquisa X Grau de colaboração área acadêmica	88
Quadro 21: Questões Centro de documentação X Acesso as informações	89
Quadro 22: Questões Onde encontrar informações X Informações no tempo desejado	90
Quadro 23: Questões Onde encontrar informações X Informações no tempo desejado	91
Quadro 24: Questões Tempo das Informações X Quem Recebe	92
Quadro 25: Questões Circuitos de Repasse de Informações X Redução de Interventores	93
Quadro 26: Questões Função Escuta X Dependência da Direção.....	93
Quadro 27: Questões Função Escuta X Escuta Prospectiva.....	94
Quadro 28: Questões Tempos de Escuta X Escuta Prospectiva.....	95
Quadro 29: Questões Escuta Prospectiva X Encorajamento	96
Quadro 30: Questões Escuta Prospectiva X Dar Exemplo.....	97
Quadro 31: Questões Escuta Prospectiva X Antecipativa ou Retrospectiva.....	98

Quadro 32: Questões Antecipativa ou Retrospectiva X Coleta Orientada	99
Quadro 33: Questões Participação Ativa X Coleta Orientada.....	100
Quadro 34: Questões Coleta Orientada X Áreas de Monitoramento	101
Quadro 35: Questões Participação Ativa X Razões para Acreditar	101
Quadro 36: Questões Participação Ativa X Objeto de Retenção	102
Quadro 37: Questões Objeto de Retenção X Razões para Retenção.....	103
Quadro 38: Questões Processo Consolidado X Integração das Informações	104
Quadro 39: Questões Processo Consolidado X Finalidade	105
Quadro 40: Questões Internet Eficaz X Internet Coleta	106
Quadro 41: Questões Internet Eficaz X Internet e Comportamento.....	106

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÕES E PROBLEMATIZAÇÃO: TRAJETÓRIA DE ATUAÇÃO NO MERCADO DO SEGMENTO MOVELEIRO.....	19
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA	20
1.3	OBJETIVOS	20
1.4	JUSTIFICATIVA	21
1.5	MÉTODO	22
1.6	ESTRUTURA DESTE TRABALHO.....	23
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO PARA A TOMADA DE DECISÃO	24
2.1.1	Informações Estratégicas	29
2.1.2	Tomada de Decisão.....	32
2.2	MONITORAMENTO DO AMBIENTE EXTERNO	34
2.3	A INTELIGÊNCIA COMO SISTEMATIZAÇÃO DO MONITORAMENTO DO AMBIENTE	37
2.3.1	O Que é Inteligência?	38
2.3.2	Tipos de Inteligência.....	40
2.4	MATURIDADE ORGANIZACIONAL EM INTELIGÊNCIA	43
3	MÉTODO DE PESQUISA.....	47
3.1	ENQUADRAMENTO DA PESQUISA.....	47
3.2	CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	47
3.3	OPERACIONALIZAÇÃO DE PESQUISA.....	48
3.3.1	Coleta de Dados	49
3.3.2	Procedimentos de Análise.....	50
4	RESULTADOS	52
4.1	ANÁLISE DE PERFIL DA AMOSTRA	52
4.2	ANÁLISE DESCRITIVA INDIVIDUAL.....	57
4.2.1	Análise da Inteligência Comercial.....	57
4.2.2	Análise da Inteligência Competitiva.....	60
4.2.3	Análise da Inteligência Tecnológica.....	63
4.2.4	Fontes de Informação Exploradas	65
4.2.5	Transmissão e Acesso à Informação.....	67

4.2.6	Função Escuta.....	70
4.2.7	Estilo de Direção.....	71
4.2.8	Implicação dos membros da empresa.....	73
4.2.9	Uso da informação para fins estratégicos.....	76
4.2.10	Internet.....	77
4.3	ANÁLISE DE RELAÇÃO ENTRE AS QUESTÕES PESQUISADAS.....	79
4.3.1	Inteligência Comercial.....	80
4.3.2	Inteligência Competitiva.....	83
4.3.3	Inteligência Tecnológica.....	87
4.3.4	Fontes de Informações Exploradas.....	89
4.3.5	Transmissão X Acesso à Informação.....	92
4.3.6	Função Escuta.....	93
4.3.7	Estilo de Direção.....	96
4.3.8	Implicação dos Membros da Empresa.....	100
4.3.9	Uso da Informação para fins Estratégicos.....	104
4.3.10	Internet.....	105
5	Conclusões.....	108
5.1	Limitações de Estudo.....	111
5.2	Recomendações para novas pesquisas.....	111
	REFERENCIAIS.....	113
	ANEXO 1 - QUESTÕES DE PESQUISA.....	118
	ANEXO 2 – RESUMO DAS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO.....	124

1 INTRODUÇÃO

Uma semana do *New York Times* contém mais informações do que um cidadão comum do século 17 encontrava durante toda a vida. Segundo Diamandis e Kettler (2012), atualmente, o volume de informações geradas e disponibilizadas cresce exponencialmente, a cada instante. Na mesma referência, o presidente-executivo do Google, Eric Schmidt, projetava para 2013 cinco exabytes¹ de informações produzidas a cada dez minutos, sendo que desde o princípio dos tempos até 2003, a humanidade criou ao todo essa mesma quantia de informação.

A abundância em informação não altera sua condição de ser considerada como o bem mais valioso das organizações (RIOS *et al.*, 2011), estando presente na definição das estratégias, na elaboração do planejamento estratégico, na definição de metas, projeções de crescimento ou de resultados esperados, e em outras decisões corporativas. Segundo Starec *et al.* (2005), a informação é o principal ativo na luta pela sobrevivência das organizações, e observa que preço e qualidade já deixaram de ser diferenciais competitivos, local ocupado pelo acesso imediato a informações relevantes e que auxiliam a tomada de decisão. Apesar do reconhecimento de sua importância, é sabido também que a capacidade de obter ou armazenar quantidade de informações não significa necessariamente estar bem informado (RIOS *et al.*, 2011). Para tanto, além de obter informações que sejam interessantes e úteis, estas devem ser analisadas no contexto de aplicação, evitando transtornos e perda de foco (FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2006).

A quantidade de informações disponíveis é incontestável, porém para Freitas e Janissek-Muniz (2006), mais do que quantidade, é necessário seletividade e qualidade na informação, que precisa ser coletada, armazenada, processada e difundida. Lidar com o excesso de informação, seja sua obtenção (percepção, seleção, repasse), seja o uso de informação pertinente de maneira eficaz e, mais especificamente, como a informação pode ser estratégica dentro da organização, estão entre os maiores desafios dos gestores e executivos, culminando em uma problemática organizacional reconhecida (STAREC *et al.*, 2005).

Sendo crescente o potencial de obtenção de informações a partir dos diferentes ambientes pertinentes à uma organização (concorrencial, tecnológico, sócio-demográfico, legal, etc.), o desafio que se apresenta é no sentido de gerir a obtenção destas informações e em especial **o quanto as organizações estão preparadas para tal.**

¹ Um exabyte é um bilhão de gigabytes ou 1 seguido de dezoito zeros

Segundo Davenport (2004), melhorar práticas com a informação impulsiona o desempenho organizacional. A gestão das informações viabiliza o monitoramento do ambiente, que pode auxiliar os executivos na percepção de sinais com potencial determinante para a sobrevivência da organização. Andriotti e Freitas (2008) citam o monitoramento como ferramenta gerencial, pois supre o gerente com informações relevantes em diferentes fases do processo decisório.

Para Escrivão, Carvalho e Andrade, 2004 (*apud* BLANCK et JANISSEK-MUNIZ, 2014), o monitoramento do ambiente configura-se como uma maneira de coletar informações para o processo estratégico, podendo significar a diferença de uma gestão estratégica ou não. Monitorar seu ambiente através de processos formalizados significa manter vivo um processo de inteligência, consolidando práticas que permitam olhar a empresa não apenas pelo retrovisor, mas antecipando situações potenciais que demandem alteração de rota ou de estratégia (JANISSEK-MUNIZ, FREITAS e LESCA, 2007).

Monitorar ambientes, para Janissek-Muniz e Blanck (2014), pode ser entendido como a observação de um conjunto de fatores externos e internos com potencial de comprometer ou influenciar a atuação de uma organização. As autoras citam algumas maneiras de estudo sobre o processo: sob a ótica da interpretação gerencial (LESCA *et al.* 2012), do processo decisório (FONSECA e BARRETO, 2011) ou da formalização de modelos (KIM *et al.*, 2010).

Seguindo esta linha de entendimento, as organizações enfrentam desafios que precedem sua sobrevivência e sucesso, e este último exige um entendimento estratégico apurado sobre as influências externas, para que possam atuar de forma a assegurar uma continuidade a longo prazo. O monitoramento do ambiente externo entra nesse panorama como uma prática para que as organizações tenham esta compreensão, uma vez que identifica ameaças potenciais e oportunidades de atuação diferenciada (ALBRIGHT, 2004). Para a autora, monitorar ambiente não é um processo estagnado, e considera que é através do monitoramento constante que a gestão terá capacidade de responder rapidamente quando necessário, podendo significar a diferença entre o sucesso e o fracasso.

Segundo Choo (2001), os propósitos para monitorar ambientes são definidos pela organização, e as informações coletadas podem servir basicamente para três diferentes finalidades: tomada de decisão, planejamento estratégico e redução das incertezas. Assim como a organização define os propósitos de monitoramento de ambientes, a criação de mecanismos para a coleta e difusão de informações parte da definição de uma linha de interesse da organização, sobre aquilo que deseja saber a respeito do ambiente e **do quanto está preparada**

para tal. Assim, para tratar esse processo, é determinante a sensibilização, a preparação e o envolvimento das pessoas (JANISSEK-MUNIZ *et al.*, 2006).

De fato, a informação capturada precisa passar por um **processo humano de análise** para se tornar inteligência (FERRARESI e SANTOS, 2006). Uma das formas de desenvolver inteligência nas organizações é através de um processo sistematizado de observação do ambiente, identificando sinais anunciadores de mudanças.

A sistematização da coleta de informações do ambiente, mantendo constância de propósito, leva à inteligência organizacional, vista como a habilidade em lidar com a complexidade, ou seja, a habilidade de capturar, compartilhar, interpretar e extrair significado de sinais do ambiente que possam afetar de forma positiva ou negativa (HAECKEL e NOLAN, 1993). Segundo Rios e Janissek-Muniz (2014), diversos são os tipos e nomenclaturas de inteligência: inteligência empresarial, inteligência empresarial estratégica ou organizacional, inteligência competitiva, inteligência estratégica antecipativa e coletiva, inteligência de negócio e *business intelligence*. Independentemente das diferenças entre esses tipos, as quais serão tratadas no referencial teórico deste estudo, todas possuem em comum a preocupação de monitoramento do ambiente com vistas à capacidade de informar a organização a respeito das evoluções do seu ambiente pertinente, viabilizando a melhoria da tomada de decisão estratégica.

Rios e Janissek-Muniz (2014) consolidaram as etapas de diversos tipos de processo de inteligência em 5 principais fases, envolvendo: (1) Planejamento da Demanda de Inteligência; (2) Coleta de Informações para Produção de Inteligência, (3) Análise e Produção de Inteligência, (4) Disseminação de Relatório de Inteligência e (5) Avaliação de Relatório de Processo de Inteligência. Mas nem toda organização está preparada para tal. Para que aconteça, um processo de inteligência (do monitoramento até a tomada de ação) exige por parte da organização uma preparação, a priori, para a viabilização de todo esse processo.

A preparação da organização precisa dispor (estar preparada para) de requisitos que viabilizem a sistematização desse processo. Segundo Janissek-Muniz (2014), além da formação e sensibilização da equipe, há todo um conjunto de requisitos ou fatores críticos que precisam existir para dizer que a organização está madura em conduzir esse processo.

A construção da **maturidade organizacional** é um processo que permite olhar o próprio ambiente como agente gerador de incertezas, na medida em que envolve instabilidade, complexidade e dinamismo, afetando diretamente o processo de gestão da informação, (JANISSEK-MUNIZ, 2014). Para a autora a organização que não conhece seu ambiente e sua potencialidade, pode despender esforços redundantes e de baixa eficácia em atividades rotineiras e imprevistas.

A busca por informações pode advir da necessidade pela percepção de lacunas no estado do conhecimento (capacidade de dar sentido), que impedem a evolução e induz a incertezas, sendo que pode ser uma escolha suprimir a necessidade, evitando situações problemáticas, ou decidir por preenchê-la através da busca proposital de informações, (DAVENPORT, 2004). Para o autor, **as informações mais importantes e valiosas estão na cabeça dos executivos.**

Faz parte da **sistematização** do processo de coleta de informação a seleção, dentro da ética e legalidade, das fontes que podem ser monitoradas pela organização. Segundo Lesca (2003), Freitas e Janissek-Muniz (2006) e Lesca e Janissek-Muniz (2015), estas fontes podem ser formais ou informais, disponíveis ou não, estruturadas ou não, e abrangem livros e relatórios de pesquisas sobre setores industriais, associações comerciais, publicações comerciais, imprensa especializada em negócios, diretores de empresas, relatórios anuais e publicações governamentais, entre outras.

Segundo Leckie, 1996 (*apud* JANISSEK-MUNIZ e BLANK, 2014), um dos fatores que influenciam a busca ou coleta informacional é a fonte ou o local onde são obtidas, pois dependendo da percepção do profissional e das características da informação essas fontes variam assim como a ordem em que são consultadas.

Neste mesmo artigo Valentim, 2003 (*apud* JANISSEK-MUNIZ e BLANK, 2014), classifica as fontes de informação como: a) estruturadas: compostas de bancos de dados e bases de dados internos e externos, redes de comunicação como intranet e publicações impressas; b) estruturáveis: produzidos pelos diversos setores da organização, porém sem seleção, tratamento e acesso; e c) não estruturadas: produzidas externamente a organização, sem filtro e tratamento.

As fontes de informações no âmbito organizacional são muitas, com realidades diferentes e os executivos devem estar preparados para coletar informações em fontes que podem ser formais e informais e podem estar dentro ou fora da organização. Dentre os tipos de fontes e informações de diferentes características, há uma intersecção em algum momento, onde através de uma fonte formal, ou informal, pode-se receber informações internas ou externas (ANDRIOTTI, 2008).

Para Henrique & Barbosa (2009), as organizações não necessitam apenas dispor da informação necessária, mas precisam reduzir o **pluralismo de interpretações** destas informações, que pode ter suas raízes nos próprios receptores, uma vez que a organização é constituída por unidades interdependentes. Complementa que para alicerçar decisões importantes, além das informações coletadas internamente, as organizações dependem fundamentalmente de informações existentes no ambiente externo onde atuam.

Para Andriotti (2008), ao mencionar formas de coleta de informação, destaca que detectar os sinais do ambiente é semelhante ao processo de identificação de um objeto que está distante, pois não é possível distingui-lo, porém com a aproximação e, portanto com mais informações sobre este objeto, fica possível um entendimento, interpretação ou identificação.

As abordagens da literatura sobre as fontes e formas de obtenção de informações são vastas e cada autor define seu foco e aspectos para descrever suas percepções, porém na compilação das abrangências de diferentes autores, a simples escolha das fontes para a coleta dependerá de interpretação, e interpretação é individual. Em analogia, podem os executivos de uma mesma organização estar servidos do mesmo “prato” (informações), porém seus apurados mecanismos “degustativos” devolverão diferentes percepções e resultados que competem inclusive à individualidade cognitiva. O desafio talvez esteja em romper fronteiras organizacionais que limitam a percepção e o aproveitamento das fontes informais existentes e as conecte com outras fontes que possam resultar em significados e sinais, nunca antes percebidos pela organização. De onde se justificativa a importância do olhar coletivo sobre as informações oriundas de diversas fontes informacionais.

De fato, além da importância das fontes de informação, de sua adequação, acessibilidade e do quanto as empresas estão preparadas para monitorá-las, Angeloni (2003) chama a atenção para o fato de que as informações dentro das organizações podem estar dispersas, fragmentadas e armazenadas nas cabeças das pessoas e sofrem interferências de seus modelos mentais. Sugere então uma reflexão sobre a melhoria da comunicação e envolvimento das pessoas para qualificar as decisões organizacionais, observando estas fontes informacionais.

Mais do que reconhecer e dispor de fontes adequadas é necessário sistematizar um processo, ou seja, criar mecanismos que possibilitem atingir resultados em determinado período de tempo, envolvendo a empresa como um todo no alcance dos objetivos definidos, que estejam em consonância com seu planejamento estratégico, sendo este um ponto de partida fundamental (LESCA, 2003). Para o autor, a empresa precisa saber o que deseja escutar e conhecer sobre o ambiente, para que as energias sejam canalizadas e a percepção dos sinais fracos motive as pessoas a coletá-los, armazená-los e interpretá-los, visando a ação.

Sistematizar um processo na organização significa implantar um processo de inteligência que permita, a partir da coleta de informações, gerar hipóteses que permitam construir entendimentos e potencialmente possam reduzir incertezas, inferir ações e apontar caminhos para as discussões, articulações, investigações específicas e claro para a tomada de decisões (CARON-FASAN e JANISSEK-MUNIZ, 2004).

Para Miller (2002), um processo de inteligência não exige uma equipe em tempo integral, bastando a atribuição de responsabilidade sobre determinados aspectos de inteligência, a integrantes pré-definidos, sendo que os integrantes podem estar vinculados a diversos níveis seja operacional, corporativo, ou de linhas de produtos. De fato, conforme Lesca e Janissek-Muniz (2015), a função inteligência deve ser vivenciada como uma percepção atenta e constante, e não como uma tarefa pontual. Os envolvidos na célula de inteligência devem, de forma constante, perceber e coletar informações pertinentes.

Contudo, nem todo profissional possui um perfil adequado e sensível a esta percepção. Os envolvidos na coleta de informações devem ter os seguintes atributos, (DAVENPORT, 1998):

- Compreensão abrangente da área de atuação e conhecimento da estrutura e da função da empresa;
- Conhecimento sobre as diferentes fontes de informação da organização;
- Facilidade de acesso a tecnologias de informação;
- Entendimento político associado à habilidade para exercer liderança;
- Fortes qualificações para relações interpessoais;
- Expressiva orientação para o conjunto do desempenho do negócio, em vez de submissão a objetivos funcionais da organização.

Independente do número de pessoas dedicadas ao processo de inteligência dentro da organização, ela deve contar também com infraestrutura adequada usando sistemas de informação (TARAPANOFF, 2001). Para a autora o processo de inteligência é essencialmente cognitivo e depende da percepção e do raciocínio humano, porém com a ajuda da **tecnologia**, algumas etapas podem ser alavancadas.

O processo de monitoramento do ambiente, que resulta na inteligência da organização, é viabilizado através da organização de informações para antecipação de problemas, identificação de oportunidades, bem como a definição de estratégias para aproveitar estas oportunidades, tem como fonte dois elementos fundamentais (FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2006): a própria organização (com a identificação de forças e capacidades e limitações e fraquezas, e com coleta em diferentes etapas de cada processo, pré-transação, transação e pós-transação), que é por definição controlável, e o ambiente no qual se insere a organização (as leis, política, economia, concorrência, mercado, fornecedores, tecnologia, etc.), o qual é

pressupostamente incontrolável, contudo deve-se necessariamente procurar, no mínimo, monitorá-lo.

Para Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004), estudos diversos apontam fortes correlações entre o desempenho de uma empresa e sua capacidade de organizar um processo de escuta do seu ambiente de negócios. Segundo as autoras, as informações de natureza imprecisa, incerta e qualitativa podem torná-las ainda mais difíceis de serem coletadas e analisadas, não estando os diretores habituados a utilizá-las, pois a maioria evita trabalhar com informações não concretas, qualitativas e prospectivas, devido à sua imprecisão e desconforto resultante da análise.

Alguns autores, como Miller (2002) e Lesca (2003) afirmam que não há necessidade de uma equipe em tempo integral para trabalhar a inteligência na organização, mas é necessário que seja um **processo instituído**, retroalimentado pela própria etapa de coleta seguido da análise, quando novas informações surgirão, como um processo contínuo, dinâmico e evolutivo (CARON-FASAN e JANISSEK-MUNIZ, 2004). As autoras mencionam que a construção coletiva de sentido, passa pela interpretação dos sinais, com o intuito de construir uma representação significativa da situação ou varias construções diferentes sobre as mesmas informações, o que demanda forte engajamento e dinamismo da direção da empresa e membros da equipe envolvidos.

Desta forma pode-se dizer que a criatividade é um elemento importante para compor o perfil dos dirigentes, gestores e membros da equipe, pois demanda foco constante para a percepção de sinais do ambiente.

Considerando (1) os estudos apresentados e compilando diferentes correntes de pesquisa e autores sobre a importância da informação e o entendimento de que esta se encaminha para tornar-se um ativo nas organizações (McGEE e PRUSAK, 1994); (2) a tomada de decisão com base em informações advindas do monitoramento do ambiente e inteligência (JANISSEK-MUNIZ, 2014); (3) os requisitos de ambiente organizacional e humanos, importantes para trabalhar o tema inteligência dentro das empresas (CARON-FASAN e JANISSEK-MUNIZ, 2004); este trabalho propõe-se realizar um estudo sobre monitoramento de ambiente, com enfoque no quanto **as empresas estão preparadas para sistematizar a atividade de inteligência**, em especial com foco na percepção, seleção, obtenção, análise e interpretação coletiva das informações do ambiente externo. Esta espiral de captação, análise e utilização fomenta o amadurecimento da organização para níveis de entendimento e aplicação da Inteligência.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÕES E PROBLEMATIZAÇÃO: TRAJETÓRIA DE ATUAÇÃO NO MERCADO DO SEGMENTO MOVELEIRO

Até o início da última década, os fabricantes de móveis planejados do estado do Rio Grande do Sul vendiam seus produtos a grandes magazines e lojas denominadas de multimarcas, as quais trabalhavam com móveis de diversas marcas de fabricantes. Estes magazines e lojas multimarcas eram considerados pelos fabricantes como sendo seus clientes, pois o relacionamento acontecia apenas entre estes dois atores. Cabia a estes, denominados clientes, as ações junto ao mercado consumidor, efetuando a captação, a venda, as transações logísticas e de montagem dos projetos captados. Alguns magazines mantinham o Serviço de Atendimento aos Consumidores (SAC), e tratavam problemas de montagem, avaria de produto - por questões de transporte - e atrasos de cronograma. Os problemas relativos a produto e atendimento das lojas eram tratados pelo SAC dos próprios fabricantes, o que é uma prática até os dias atuais.

Alguns fabricantes de móveis, desde o início de suas transações com o mercado, atuaram com lojas próprias, porém a grande maioria dos fabricantes não trabalha desta forma.

A partir da década de 2000, iniciou timidamente entre as empresas fabricantes de móveis planejados, outra forma de atuação junto ao mercado consumidor, as quais passaram a captar empreendedores dispostos a investir na estruturação de lojas exclusivas, cujo propósito é a venda de móveis planejados ao mercado consumidor, de uma única marca e fabricante.

Os empreendedores trabalham a captação, fechamento do contrato de compra e venda, entrega do produto, até a montagem do projeto no seu destino, residencial ou corporativo.

A parceria é formalizada através de contrato de relacionamento, com os devidos limites legais de exigência, para este tipo de relação, diferentemente do trato legal ocorrido na estruturação de franquias, onde há uma atuação forte na gestão das lojas por parte dos fabricantes.

Esta forma de atuação passou a ser uma prática comum entre os fabricantes de móveis planejados, independentemente de seu porte. Mesmo apresentando sinais de fragilidade, rapidamente foi expandido em todo o Brasil, e centenas de lojas foram abertas representando diversas marcas existentes no mercado. O número de lojas a serem abertas passou a ser uma meta a ser atingida para a maioria dos fabricantes. Porém, no final da última década, a fragilidade no modelo adotado se intensificou com o fechamento de várias lojas deste segmento.

A repercussão sobre o encerramento das atividades de lojas que atuavam com marca de fabricantes de maior expressão no mercado tomou proporções significativas nas mídias de massa, incitando que os consumidores buscassem seus direitos junto aos fabricantes, pois as lojas existentes e o modelo de atuação foram escolhas validadas pelos próprios fabricantes.

As questões que surgem avaliando este ambiente são: As empresas possuem gestão das informações sobre o segmento em que atuam? Estão preparadas para analisar os sinais do ambiente externo? Possuem entendimento sobre inteligência? Estão preparadas para sistematizar a captação de sinais fracos do ambiente externo?

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Dada a importância da inteligência estratégica antecipativa nas empresas, que considera a análise do ambiente externo e a identificação de sinais fracos sobre este ambiente, a questão que buscaremos responder através deste trabalho é: **As empresas, fabricantes de móveis planejados, que usam uma rede de lojas exclusivas ou especializadas para sua atuação no mercado, estão preparada para monitorar seu ambiente pertinente e considerar a inteligência na definição de suas estratégias?**

1.3 OBJETIVOS

O desenvolvimento deste trabalho tem como base o estudo de um segmento do ramo moveleiro, onde, através de mapeamento com uma parcela relevante de empresas fabricantes de móveis planejados do estado do Rio Grande do Sul, associados à MOVERGS e que atuam no mercado através de rede de lojas exclusivas ou especializadas, buscou-se analisar se existem iniciativas de gestão da informação para considerar a análise do ambiente pertinente na definição de estratégias a seguir.

Temos assim o nosso objetivo de pesquisa: **Identificar o quanto as empresas fabricantes de móveis planejados do estado do RS, estão preparadas para sistematizar o monitoramento do ambiente e considerar o processo de inteligência para a tomada de decisão estratégica.**

Para atingir este objetivo, serão desenvolvidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Através da aplicação de pesquisa estruturada, diagnosticar como as empresas estão posicionadas com relação a Inteligência;
- b) Analisar os dados coletados e traçar perfil do segmento, com relação aos itens pesquisados;
- c) Identificar como as empresas pesquisadas tratam as informações relativas ao negócio;

1.4 JUSTIFICATIVA

A composição atual do cenário empresarial do Rio Grande do Sul conta com a participação importante das empresas do ramo moveleiro. Pela expressiva participação e importância deste setor na economia do estado, em 1987 é fundada a MOVERGS (Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul), cujo papel da primeira gestão constituída foi o de unir o setor e criar uma entidade que atendesse às necessidades comuns das empresas moveleiras. Com sede no município de Bento Gonçalves, principal fabricante de móveis do estado, a entidade conta com mais de 500 associados distribuídos em mais de 75 municípios.

Ao longo dos anos a entidade atua como agente na evolução do setor, na busca de seu crescimento e fortalecimento, através de reivindicações para solucionar problemas comuns que afetam fabricantes de móveis.

De acordo com informações divulgadas pela associação MOVERGS², o setor fechou o ano de 2015 com 2.750 empresas fabricantes de móveis e de colchões no Rio Grande do Sul, que corresponde a 13,3% do total de empresas do Brasil. Elas respondem por 18,4% do total de móveis fabricados no país e por 31,1% das exportações. Com essa participação no mercado é conferido ao Estado a posição de liderança como maior produtor do país.

Em 10 anos, entre 2005 e 2015, o setor moveleiro no país adquiriu quase 6 mil novos produtores (42%) e 62 mil novos empregos (29%). Desde 2005 a produção acumula avanço de 46%, mas em 2015 a produção recuou 8,9%, gerando perda de 23 mil empregos (-7,9%).

As indústrias de móveis gaúchas produziram em 2015, aproximadamente, 85,3 milhões de peças e contabilizam um faturamento de R\$ 6,73 bilhões e exportaram mais de US\$ 183 milhões. Foram responsáveis pela geração de mais de 35 mil postos de emprego. Ainda segundo dados da associação MOVERGS, o Rio Grande do Sul representa 13,7% das empresas

² <http://www.movergs.com.br/views>

do ramo moveleiro em atividade no país, 19,1% da produção nacional, 14,1% em volume de pessoal ocupado, 18,3% do faturamento (móveis e colchões) e 25,2% das exportações brasileiras, ocupando a primeira posição dentre os maiores estados exportadores de móveis. Entre 2008 e 2015 o polo moveleiro de Bento Gonçalves cresceu 26,9%. Em termos de investimentos, entre 2005 e 2015 o setor mais que triplicou, crescendo a uma taxa média de 12,7% ao ano. Móveis de madeira representam 86% das exportações do setor e Móveis de metal somam 4%.

Os dados do setor a nível Brasil, mostra que em 2015, a produção recuou 8,9%, gerando perda de 23 mil empregos, sendo que desde 2005, a produção acumula avanço de 46%, mas em 2015, recuou aos níveis registrados em 2011 (430 milhões de peças). Em 2016, estima-se recuo de 4,6% na produção (em peças) e alta de 4,7% em valores nominais (sem descontar a inflação), conforme informações divulgadas no 26º Congresso MOVERGS de 2016, realizado em 30 de junho de 2016 em Bento Gonçalves.

Com relação aos pontos de comercialização, conforme informações apresentadas no 26º Congresso MOVERGS, em 2015 o Brasil contava com 53 mil pontos de venda de móveis e colchões sendo que 45 mil deles (85%) são lojas especializadas, responsáveis por 69% dos volumes escoados destes produtos, no varejo nacional, e 76% das receitas do segmento

Sendo este um setor de expressão para a economia do estado, este trabalho será dedicado a traçar o perfil das empresas do segmento de planejados, conforme definição de público alvo, em termos de quanto estão preparadas para sistematizar um processo de inteligência, através de um diagnóstico que terá como base o retorno da aplicação de pesquisa.

1.5 MÉTODO

A abordagem desta pesquisa é quali-quantitativa, tendo como estudo de caso uma parcela de empresas do segmento moveleiro, associadas à MOVERGS (Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul), que atuam junto ao mercado consumidor para venda de seus produtos, através de rede de lojas exclusivas ou especializadas, as quais limitam-se a comercialização dos produtos de um único fabricante.

A pesquisa foi operacionalizada pela aplicação de um questionário, direcionado a este público, conforme critérios mencionados onde, através de um mapeamento, buscou-se analisar se existem iniciativas de gestão da informação para considerar a análise do ambiente pertinente na definição de estratégias.

Com o estudo de caso aplicado ao segmento previamente definido, buscou-se identificar como as empresas pesquisadas estão preparadas para esta abordagem e se possuem condições de sistematizar processos e trabalhar a inteligência estratégica.

1.6 ESTRUTURA DESTE TRABALHO

Este trabalho está organizado com base em uma estrutura padrão de trabalhos acadêmicos, onde na introdução - primeiro capítulo - teremos a apresentação inicial do tema, de sua problemática e contextualização, objetivos e justificativa.

No capítulo seguinte temos a revisão teórica que possui como principal foco o reconhecimento dos conceitos que embasam o trabalho.

No terceiro capítulo apresentamos o enquadramento metodológico e a proposta de execução desta pesquisa.

No quarto capítulo serão abordados os resultados, sendo descritas as análises individuais das questões e as correlações pertinentes efetuadas.

O contexto conclusivo estará disposto no quinto capítulo e em sequência, a apresentação das referências bibliográficas e anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é apresentado de acordo com o modelo mental construído e apresentado na figura 1, logo abaixo. Os estudos estão norteados a partir de três constructos que fundamentam a pesquisa: informações - com enfoque em sua importância para a tomada de decisão; monitoramento do ambiente externo e inteligência - como forma de obtenção da informação.

O item importância da informação para tomada de decisão terá enfoque em informações estratégicas e tomada de decisão. Para o item monitoramento do ambiente externo serão tratados a obtenção e o uso da informação com inteligência e a maturidade organizacional. Finalizando o referencial teórico será abordado o constructo inteligência como forma de obtenção da informação com enfoque na definição de inteligência, tipos de inteligência e diagnóstico de inteligência.



Figura 1: Construção teórica da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

2.1 IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO PARA A TOMADA DE DECISÃO

O constructo **informações** é apresentado seguindo uma abordagem de entendimento sobre a importância das informações estratégicas para a tomada de decisão.

Para falar sobre informação e sua importância, fazemos um parêntese para a construção de Davenport (1998), quando fala sobre ecologia da informação, remetendo a ideia

de que os administradores precisam de uma perspectiva holística, que possa assimilar alterações repentinas no mundo dos negócios e adaptar-se às mutantes realidades sociais.

O autor menciona a importância de olhar o ambiente da informação em sua totalidade, levando em conta valores, crenças, cultura; como as pessoas usam a informação, o que fazem com ela em seus processos e o que pode interferir no intercâmbio das informações. Na busca de evoluir no tema informação e sua importância, é proposto conhecer o que é dado e o que é informação. Para isso foram compiladas as definições de alguns autores, conforme exposto no quadro 1.

AUTORES	DADO	INFORMAÇÃO
Setzer (1999)	Uma sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis, os quais podem ser totalmente descritos por meio de representações formais, estruturadas.	
Côrtes (2007)	Sucessões de fatos brutos, os quais não foram organizados, processados, relacionados, avaliados ou interpretados, representando apenas partes isoladas e desconexas de eventos, situações ou ocorrências.	Quando os dados passam por algum tipo relacionamento, avaliação, interpretação ou organização tem-se a geração de informação.
Miranda (1999)	Conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecido que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação.	São dados organizados de modo significativo, sendo subsídio útil à tomada de decisão.
Davenport e Prusak (2003)	São observações frias sobre o estado do mundo. Trata-se de símbolos e imagens que não dissipam nossas incertezas.	
Petrini et al. (2006)	Dados são as menores unidades de informação, ainda crua, não processada nem dotada de significado e que espelham as transações diárias e operacionais da empresa.	
Angeloni (2003)		Informações são dados dotados de significado.
Carvalho e Tavares (2001)		Informação é a interpretação de dados por um indivíduo dentro de um contexto e que representa algum significado considerado útil.
Bataglia (1999)	Dado é a coleta de matéria-prima bruta, dispersa nos documentos.	É o tratamento do dado, transformado em Informação. Pressupõe uma estrutura de dados organizada e formal. As bases e bancos de dados, bem como as redes são sustentadas pela informação.
Malhotra (1993)		Malhotra (1993) a considera como a matéria-prima para se obter conhecimento.
Oliveira (2004)	Qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação	Informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões.

Quadro 1: Dado e Informação

Fonte: Compilação de autores pela autora

Considerando as posições dos autores citados sobre dado e informação, podemos inferir que os dados por si só não configuram algo útil ou passível de ocupar posição de importância para impulsionar ações ou tomada de decisão, representando assim apenas o início do processo.

Para Freitas e Janissek-Muniz (2006) existem várias dimensões para categorizar dados coletados, caracterizando-os em informação. No quadro 2 serão usadas as descrições dos autores para referenciar características da informação.

Características da informação	
Formal x Informal	As fontes existentes são as mais diversas, podendo chegar até as "fococas". Formal: a informação pode ser buscada em fontes de informações e em situações registradas e formalizadas. Informal: pode ser buscada tanto em fontes de informações em contextos ou situações diversas que não são necessariamente formalizadas. Não é possível ter a garantia de que se trata de algo sério.
Quantitativa x Qualitativa	Apresentada sob a forma de valores numéricos ou codificados, sob a forma de uma percepção sensorial não codificada. O principal objetivo é gerar modelos reusáveis tanto para dados quanti quanto para qualitativos, gerando dicionários para estes últimos, sabendo-se que é normalmente mais comum lidar com dados quanti do que com os qualitativos, devendo-se dominar técnicas para um e para outro.
Interna x Externa	É um subproduto da atividade interna da organização que informa a respeito de sua situação interna. A informação externa provém do exterior da organização e informa a respeito do ambiente externo e sua evolução. Embora haja abundância de dados internos, há que de fato organizá-los e filtrá-los.
Disponível x Indisponível	Avaliar atentamente se vale a pena busca dados não disponíveis pelo seu potencial de agregação, bem como se tem tempo, ou será possível obter isso em tempo hábil. Questões de custo dessa obtenção devem ser avaliadas.
Retrospectiva x Antecipativa x Atual	São dados históricos, quantitativos, completos, disponíveis, indicando fatos, eventos, circunstâncias ou situações que já ocorreram, e serve para analisar e compreender o passado. A informação antecipativa indica fatos, eventos, circunstâncias ou situações que estão iniciando ou que poderiam se realizar num futuro próximo. Serve para analisar e compreender o impacto de circunstâncias presentes no futuro, ou para antever mudanças que poderão ocorrer. São dados normalmente parciais, qualitativos, ambíguos, incompletos, de acesso esporádico.
Aleatória x Não aleatória	A informação aleatória é coletada em diferentes fontes e por diferentes pessoas durante seus contatos em contextos diversos, e em função de diferentes circunstâncias. A não aleatória é fácil de encontrar, pois sua fonte é conhecida, bastando para tal consultá-la em circunstâncias conhecidas.
Ambígua x Não ambígua	A informação ambígua permite múltiplas interpretações, às vezes contraditórias, o que faz que ela seja particularmente difícil de entender e de explorar. A informação não ambígua possui um significado intrínseco, único e evidente, o que faz que seu entendimento e exploração sejam simples.
Familiar x Não familiar	A informação familiar é conhecida, uma que temos o hábito de buscar, coletar e utilizar. A informação não familiar é especialmente singular, única, pois não a conhecemos e não temos hábito de coletá-la e utilizá-la.
Confiável x Não confiável	A informação confiável é segura e válida, de fonte conhecida. Essa informação é confiável? Que confiança posso acordar a ela? A fonte é um aspecto que afeta fortemente a confiabilidade da informação
Fragmentada x Não fragmentada	A informação fragmentada se apresenta sob a forma de fragmentos, de detalhes tangíveis, de uma pequena parte de algo que será composto aos poucos. Por exemplo, uma imagem, uma frase ou algumas palavras, etc. A informação não fragmentada se apresenta sob uma forma construída e estruturada. Por exemplo um artigo, um <i>dossier</i> , um resumo, um relatório, etc.

Completa x Incompleta	Completa: fornece um conhecimento suficiente ou exaustivo sobre o assunto de interesse. Ela permite um controle suficiente a respeito do assunto. Incompleta: fornece algum conhecimento a respeito do assunto que nos interessa, mas ainda faltam diversos elementos para poder ter um conhecimento ou controle suficiente a respeito do assunto.
Operacional x Estratégica	A informação operacional está relacionada a atividade e o funcionamento cotidiano da organização. A informação estratégica está relacionada ao futuro da organização, suas escolhas e suas orientações.
Fatual x Subjetiva	A informação fatural indica fatos, eventos, circunstâncias ou situações reais; e a subjetiva indica conjunturas, hipóteses, intuições, possibilidades, etc.
Verbal x Escrita x Visual x Olfativa x Tátil	Verbal: é veiculada por uma conferência, uma discussão, uma reunião, uma comunicação telefônica, etc. Escrita: é veiculada por um artigo na imprensa, uma carta, um e-mail, um catálogo, etc. A informação visual é perceptível por uma fotografia, um plano, um gráfico, um desenho, etc. A informação olfativa é perceptível via um cheiro. A informação tátil é perceptível via toque.
Visível x Não visível	A informação visível é fácil de perceber e identificar no meio de outras informações disponíveis e acessíveis. A não visível é muito difícil de ser percebida e identificada no meio de tantas outras informações disponíveis e acessíveis.

Quadro 2: Características da informação

Fonte: Freitas e Janissek-Muniz (2006)

Seguindo no entendimento sobre informação, esta pode ser caracterizada conforme sua finalidade, sendo que existem três tipos de informação circulantes na empresa: informação de funcionamento, de influência e antecipativa (LESCA e LESCA, 1995: 14).

O quadro 3 contém uma comparação entre os três tipos de informação.

Informações de Funcionamento	Informações de Influência	Informações de Antecipação
Existentes no interior da organização	Existentes no interior e no exterior da organização	Existentes no ambiente da organização
Fluxo interno → retrovisor	Fluxo interno ↔ externo	Fluxo externo → interno
Retrospectiva (retrovisor)	Presente (atualidade)	Prospectivas (farol, radar)
Pedido do cliente, ficha do estoque, estrato do salário, ficha de controle de entrada e saída, nota fiscal, etc.	Reuniões, publicidade, notas de serviço, barulho no corredor, catálogo de produtos, etc.	Registro de um novo produto, chamada para um novo cargo, construção de uma nova fábrica, etc.

Quadro 3: Comparação entre os três tipos de informação

Fonte: Baseado em Lesca e Lesca (1995)

A informação dentro das organizações, passa a ter esta conotação a partir de dados coletados e analisados advindos de diversas fontes, algumas delas elencadas no quadro 4.

Exemplo de Fontes Potenciais de informações Organizacionais
Associações de classe
Publicações específicas dos segmentos
Jornais, Revistas, Periódicos
Participação em feiras (mercado internos e externo)
Participação em eventos
Retornos de pesquisas
Relacionamento com <i>stakeholders</i>
Relacionamento com Fornecedores e Terceiros
Pesquisa de clima organizacional
Ações de marketing nos segmentos de atuação
Internet/Intranet
Sites de relacionamento com os clientes (Reclame Aqui)
Reuniões e eventos regionais e nacionais
Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC)
Cliente Oculto
Portais de informações (clientes)
Assinatura de periódicos legais/fiscais
Sistema corporativo informatizado
Aplicativos gerenciais de geração de informações
Informações que circulam por e-mail

Quadro 4: Exemplo de Fontes Potenciais de Informações Organizacionais

Fonte: Elaborado pelo autor

São diversas as fontes potenciais de informação nas organizações, porém no caso da informação não ser acessada no tempo desejado, invalida o esforço de busca e qualificação quanto a sua pertinência (FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2006). Cabe aqui uma comparação com os investimentos feitos pelas organizações na elaboração de planejamentos estratégicos, que posteriormente acabam ocupando lugares menos nobres em gavetas ou armários dentro das instalações, invalidando o investimento da mesma forma.

Independentemente da quantidade de dados e informações geradas, sempre será necessário fazer sua gestão, sendo que pensar a gestão da informação como fator de sustentabilidade para as organizações, pode ser comparado à posição de Drucker (1988), que já mencionava a informação como base ou lastro para as atividades das empresas.

Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2007) mencionam que manter uma boa gestão da informação é uma forma de se preparar antecipadamente. A gestão da informação é a sequência de atividades que transforma insumos em produtos, agregando valor (MIRANDA E STREIT, 2007).

Para Davenport (1997), um processo genérico de gestão da informação é formado por quatro fases: determinação dos requisitos ou necessidades de informação, captura, distribuição e uso das informações, representado na Figura 2.



Figura 2: Processo genérico de gestão da informação

Fonte: Davenport (1997)

Segundo o autor, a fase de determinação de requisitos, refere-se a definição das necessidades de informação, envolvendo a identificação de objetivos e a combinação entre objetivos e usos da informação. Na fase de recepção pode envolver as atividades de: monitoramento do ambiente, categorização das informações em uma estrutura relevante, formatação e representação da informação. Na fase de distribuição da informação entram em cena gestores e usuários da informação, gerando uma conexão entre estes atores. É a etapa onde são definidas, por exemplo, a mídia mais apropriada, quais são os usuários para cada tipo de informação e qual a estratégia mais adequada que viabilize a chegada de uma informação específica até seu usuário. O uso, representado como a fase final do processo de gestão da informação, é a etapa na qual podem ser estabelecidas medições, contextualização e incorporação de medidas na avaliação de resultado.

Possivelmente os investimentos das organizações, no sentido de melhorar e ampliar a capacidade de armazenamento de informações, serão inúteis se não houver uma boa gestão que efetiva contribuição no fortalecimento das estratégias. Este pode ser considerado o desafio dos administradores e gestores das empresas.

2.1.1 Informações Estratégicas

Até este ponto do referencial é possível ter um entendimento sobre informação suas características, classificações, sua importância para a organização e fontes potenciais. Vamos agora entender o que é necessário para que esta informação passe a ser estratégica.

McGee e Prusak (1994) entendem que a informação está se tornando um ativo para as organizações, que pode ser comparável a outros tipos de ativo como capital, propriedade, recursos humanos, bens materiais e, como tais, necessita ser gerenciada, e complementam que gerenciar este ativo, de forma a tornar a informação útil para que as pessoas possam atuar com eficácia e garantir a competitividade organizacional, tem sido um grande desafio.

Passados vinte anos desta construção de ideia dos autores, é possível inferir que a informação, mesmo que por vezes intangível, passou a ser considerada como ativo nas organizações.

Estratégia vem da expressão grega *strategos*, que significa a arte do general, tendo na figura do estrategista a responsabilidade e o comando. Quanto ao termo estratégia, apesar de ter sido ampliado ao longo do tempo, sua essência não sofreu alteração substancial. Nas organizações, os estrategistas ou gestores organizacionais de alto escalão devem promover os produtos ou serviços de forma a garantir a supremacia da organização frente aos concorrentes, (CALAZANS, 2006).

Nenhuma estratégia consegue ser melhor que a informação da qual é derivada, pois a formulação das estratégias de qualquer negócio é feita a partir das informações disponíveis, (REZENDE, 2002). Para tanto é necessário que as informações disponíveis representem não apenas volume e quantidade, mas que sejam qualificadas para atender aos requisitos necessários.

Para Davenport (1967), as informações estratégicas podem advir de respostas dadas em simples palavras, a perguntas aparentemente inocentes, porém possuem elementos descritivos que acumulam dados e informações como mapas, diagramas, desenhos e fotografias, que juntos auxiliam a organização em seus posicionamentos de forma rápida.

Miranda (1999) contribui com a definição ao dizer que informação estratégica é a informação obtida do monitoramento estratégico, que subsidia a formulação de estratégias pelos tomadores de decisão nos níveis gerenciais da organização.

Drucker (1999) classifica as informações da organização em grupos de interesse voltados para: a) produção de controle (contabilidade de custos), b) conhecimento dos custos de sua cadeia econômica (realidade econômica), c) para criação de riqueza que englobariam informações básicas, produtividade, competência, alocação de recursos e d) informações organizadas do ambiente (mercado, finanças mundial, não clientes, etc.).

A informação estratégica, assim como outros tipos de informação, está inserida no ambiente informacional e demanda de igual forma, de gerenciamento. A figura 3 demonstra a evolução das informações até se tornar em ação estratégica (MIRANDA, 1999).

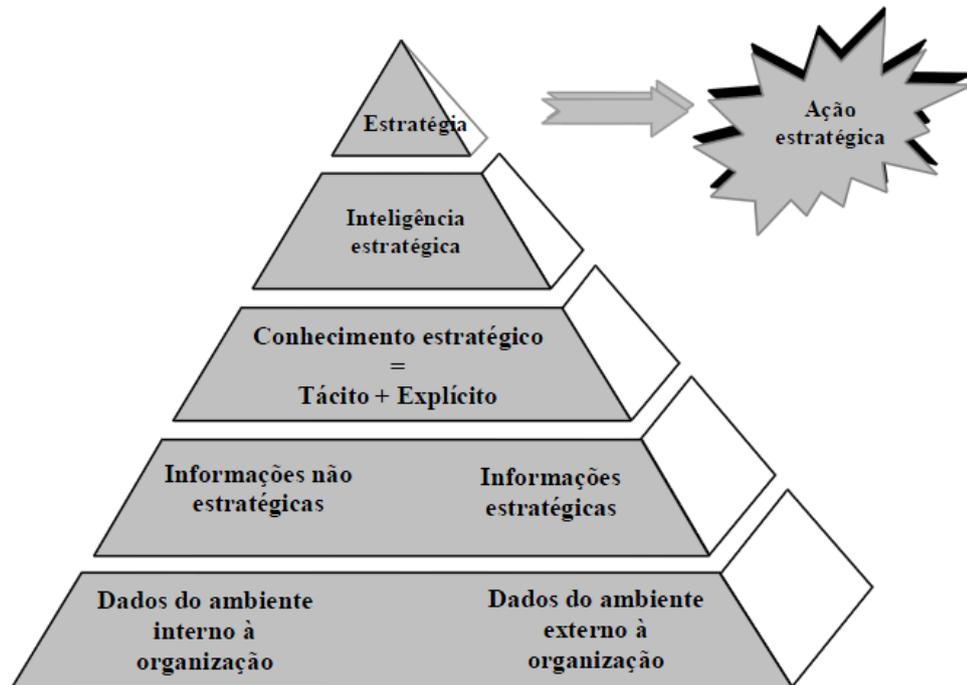


Figura 3: Formulação de Ações Estratégicas

Fonte: Modelo mental da informação estratégica (CALAZANS, adaptado de MIRANDA, 1999).

Para o autor, ação estratégica é a atitude pragmática da empresa, que torna a estratégia em algo tangível e mensurável, e traduz o termo como a criação, a implementação, o aprimoramento ou a ampliação de um serviço, um produto, um processo ou um sistema, que permitem à empresa diferenciar-se dos concorrentes.

O autor classifica a informação organizacional em dois tipos: não estratégica e estratégica, sendo que esta última classifica em doze categorias, conforme quadro 5.

Cliente	Informações sobre tendências quanto aos comportamentos de consumo, às demandas não atendidas, ao nível de qualidade requerida.
Concorrente	Informações sobre tendências quanto ao perfil dos concorrentes, à imagem no mercado, preços praticados, prazos concedidos, faturamento, lucratividade.
Cultural	Informações sobre tendências quanto ao acesso da população à educação, aos meios de comunicação, a hábitos culturais.
Demográfica	Informações sobre tendências quanto à densidade e à mobilidade populacional, à distribuição da população (sexo, raça, cor, etc.), a índices de natalidade e mortalidade.
Ecológica	Informações sobre tendências de conservação ambiental, ações de ecologistas, índices de sustentabilidade
Econômica financeira	Informações sobre tendências quanto à conjuntura econômica nacional e mundial, à atuação de blocos econômicos e segmentos de mercado.
Fornecedor	Informações sobre o perfil, atitudes, localização, opções de fontes de fornecimento, condições de transporte, preços, prazos.

Governamental política	Informações sobre tendências quanto a ações do Poder Executivo, a políticas: fiscal, de importação e exportação, habitacional, salarial.
Legal	Informações sobre tendências quanto a ações dos Poderes Legislativo e Judiciário no que se refere à legislação tributária, fiscal, trabalhista.
Sindical	Informações sobre a capacidade de mobilização, poder de arregimentação, atuação em acordos trabalhistas, integração com sindicatos ou entidades.
Social	Informações sobre tendências quanto à distribuição dos segmentos socioeconômicos, diferenças entre as classes, atuação de ONGs, associações de bairros.
Tecnológica	Informações sobre pesquisas realizadas e em andamento, tendências quanto à política de pesquisa e desenvolvimento nacional e internacional, aos impactos de mudanças tecnológicas, etc..

Quadro 5: Informação Organizacional Estratégica

Fonte: Elaborado a partir de Miranda (1999)

A informação dentro das organizações, conforme mencionam autores citados, se estrutura a partir de diversos elementos, e isoladamente podem não fazer sentido e não representar subsídios para que norteie decisões e ações dos executivos ou demandantes destas informações. Para tanto, serão apresentados na sequência elementos para embasar a importância das informações na tomada de decisão.

2.1.2 Tomada de Decisão

A palavra decisão, conforme o dicionário de língua portuguesa, significa fazer escolha, ajuste, aliança, combinação, compromisso e outras palavras que definem o termo. Como antônimo também se pode encontrar indecisão, hesitação, dúvida, vacilação e da mesma forma, outras tantas palavras que o representam.

O valor da decisão é inversamente proporcional ao tempo que se leva para tomá-la e diretamente proporcional à qualidade das informações utilizadas (OLIVEIRA, 2004).

Estas definições colaboram para o entendimento de que processos decisórios estão intimamente ligados a informações consistentes. Para Andriotti *et al.* (2012), não há racionalidade perfeita em um processo de decisão, uma vez existentes diferentes aspectos que a influenciam e quanto mais ameaçadora a situação e mais incerto o ambiente, menor será a racionalidade do processo. Eisenhardt e Zbaracki, 1992 (*apud.* ANDRIOTTI *et al.*, 1992) apontam que o tomador de decisão pode ou não ser racional, dependendo do momento.

Analisando a tomada de decisão sob a ótica da reputação das organizações (PETKOVA *et al.*, 2014), de um lado a reputação de uma empresa aumenta suas aspirações para o futuro desempenho e promove seu engajamento em estratégias arriscadas para alcançá-

los. Por outro lado, a preservação da reputação já estabelecida, requer da empresa desempenho consistente ao longo do tempo, o que requer a adoção de estratégias de redução de riscos. Sob este aspecto a decisão também deve estar bem argumentada.

Para Petkova *et al.* (2014), existe a pressão para preservar a reputação já estabelecida o que estabelece que as estratégias adotadas devem assegurar esta constância de resultados.

Em ambientes dinâmicos a velocidade na tomada de decisão é determinante para o desempenho da organização (KOWNATZKI *et al.*, 2014). Para este tipo de empresas se não forem ágeis no processo de decisão, provavelmente serão ultrapassados pelos concorrentes mais ágeis.

Tomar decisão é um processo complexo, que envolve busca, interpretação e a reflexão (SIMON, 1986). Há muitas variáveis envolvidas nos ambientes de decisão, o que eleva o risco e o nível de incerteza, passando a exigir mais dos gestores e dos recursos que dispõe, sendo que é reduzido o espaço para intuição (ANDRIOTTI *et al.*, 2012).

Para Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004), os diretores não estão habituados a utilizar informações de natureza imprecisa, incerta e qualitativa o que pode torná-las ainda mais difíceis de serem coletadas e analisadas. A maioria evita trabalhar com informações não-concretas, qualitativas e prospectivas, devido à sua imprecisão e desconforto resultante da análise. Para as autoras os diretores são confrontados com situações novas e desconhecidas, para as quais não dispõem de métodos, pois para eles trata-se de elaborar uma construção criativa da situação usando métodos heurísticos.

O processo decisório estratégico é composto também por três fases, conforme Daft e Weick, 1984 (*apud* RAIMUNDINI *et al.*, 2011): a varredura (levantamento de dados), compreendido pela monitoração do ambiente e de obtenção de dados; a interpretação, onde os dados recebem significados por meio do compartilhamento das percepções e dos mapas cognitivos; e a aprendizagem (a ação), compreendida pela resposta ou ação baseada na interpretação, a tomada de decisão.

O gestor, executivo, diretor, decisor, enfim, aquele que de fato está à frente das decisões da organização, interage com o seu ambiente e cria sentido para situações que inicialmente não representavam nada de concreto e a partir de sua interpretação e processos cognitivos individuais, possibilita outras formas e novo sentido (CARON e JANISSEK-MUNIZ, 2004).

Inferindo sobre características do perfil dos gestores para terem disposição em trabalhar com inteligência estratégica na tomada de decisão, uma delas seria a criatividade, pois traz consigo a habilidade da abstração, o que auxilia na construção de conjecturas e formulação

de hipóteses. É pertinente mencionar que quando o gestor percebe valor em monitorar ambientes e na construção da inteligência estratégica na organização, muito provável recrutará perfis semelhantes para que tenha continuidade e constância no processo.

A tomada de decisão é sem dúvida a atividade de maior relevância para os gestores, executivos, diretores das organizações, independente do seu porte. O monitoramento do ambiente pode fornecer elementos consistentes de suporte as decisões e será apresentado a seguir.

2.2 MONITORAMENTO DO AMBIENTE EXTERNO

Para Lesca *et al.* (2001), as empresas dispõem de informações normalmente armazenadas de forma estruturadas em seus sistemas de gestão, que existem em grande quantidade e estão relacionadas ao passado. Quando as informações não estão estruturadas, normalmente são desconsideradas. Como exemplo podemos citar: frases, fotos, cheiros, imagens, desenhos, pedaços de artigos ou qualquer observação pronunciada por alguém (LESCA e LESZCZYNSKA, 2004). Para o autor, os fragmentos esparsos podem representar potencial informativo importante para as empresas.

Mecanismos de monitoração do ambiente são mantidos pelas empresas, seja de modo formal ou informal, segundo Aguilar (*apud* ANDRIOTTI, 2008). O autor apresenta 4 formas básicas de monitoração em suas pesquisas: observação indireta, observação condicionada, busca não-estruturada e busca estruturada, descritas no quadro 6.

Uma organização, para ter sucesso em sua atividade de monitoração do ambiente, deve empreender todas as formas descritas, segundo o autor.

Formas de monitoração do ambiente	Descrição
Observação indireta	É o modo de coleta de dados mais inconsciente, que de alguma forma todas as organizações realizam, independentemente de estratégia. É o tipo de atividade que o executivo faz sem propósito específico para a organização, a intenção é estar informado sobre o todo. É um processo de alta dependência da habilidade do gestor em captar essas informações. Faz uso de publicações como jornais, revistas, informes, etc
Observação condicionada	Nesta modalidade a organização é mais consciente quanto ao seu ambiente e estabelece um modo formal de observação, contudo mais direcionada. Com uma lista pré-definida de fontes a serem monitoradas, a organização estabelece critérios de seleção das informações coletadas. Normalmente faz uso de fontes escritas, como relatórios, base de dados e informes já consagrados por outras empresas do setor.

Busca não-estruturada	A busca por dados é uma atividade regular da organização e reconhecida como tal, no entanto não é utilizada uma metodologia formal e estruturada nesta monitoração. Muitas vezes as empresas que estão classificadas neste grupo tentam influenciar o ambiente via estímulos e então observar o comportamento do mesmo.
Busca estruturada	Caracteriza-se por ser a maneira mais estruturada de monitoração do ambiente. Faz uso de diferentes fontes de informação, observadas com um propósito pré-definido. Esta é uma atividade formalmente representada dentro da organização, sendo um processo. Possui unidades de análise para dar sentido a tudo que é coletado, sempre obedecendo a metodologias previamente definidas e estruturadas.

Quadro 6: Formas de monitoração do ambiente

Fonte: Adaptado de Aguilar, 1967 (*apud* ANDRIOTTI, 2008).

Para o autor, a observação indireta ajuda a desenvolver uma visão periférica, o que permite ver e pensar de uma forma não tradicional, enquanto a observação condicionada busca tendências e pode sinalizar para eventos que ainda não ocorreram. A busca não-estruturada procura compreender melhor um assunto (produto) que ainda está em desenvolvimento, o que permite identificar potenciais impactos no ambiente, enquanto na busca estruturada, a organização encontra todas as informações relevantes e pode melhorar seu processo decisório.

Para Valentim (2003), existem fatores imprescindíveis e prioritários para a adoção de práticas de gestão do conhecimento os quais foram adaptados para representar os fatores que podem viabilizar a adoção de práticas de monitoração de ambiente para formulação da inteligência organizacional:

Organização	Pessoas
<ul style="list-style-type: none"> - Viabiliza uma estrutura organizacional positiva em relação a socialização dos dados, informação geradas; - Realiza o tratamento e a armazenagem da produção interna (relatórios técnicos, boletins, normas e especificações etc.); - Possui TI (Intranets, Groupwares), ferramentas e estruturas apropriadas; - Constrói continuamente a cultura e o clima organizacional positivo à socialização das informações; - Privilegia uma cultura de inovação; - Acompanha, monitora, gerencia, compartilha e avalia as melhores práticas, atividades, processos, projetos desenvolvidos; - Dispõe de um Banco de Dados/ software para o mapeamento de competências; 	<ul style="list-style-type: none"> - Possuem visão de grupo; - São motivadas/ estão satisfeitas; - Possuem espírito inovador/ de liderança; - Atualizam-se; - Cooperam; - Ajudam a construir a cultura e o clima organizacional; - Têm compromisso com o processo de geração e socialização do conhecimento; - São flexíveis; - Conhecem a organização (setores, atividades, demais funcionários); - Sabem lidar com as ferramentas de TI;

<ul style="list-style-type: none"> - Conhece as pessoas e seus potenciais de forma individual; - Potencializa o trabalho em equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvem suas atividades com ética; - Atuam em equipe de forma harmônica; - Reconhecem o sucesso como consequência do trabalho coletivo.
---	---

Quadro 7: Fatores organizacionais para formulação da inteligência

Fonte: Valentim (2003)

Para Albright (2004), as organizações enfrentam desafios que precedem a sobrevivência comercial e o sucesso, e este último exige um entendimento estratégico apurado sobre as influências externas, para que possam responder de forma a assegurar a sobrevivência com sucesso, e o monitoramento do ambiente externo entra como ferramenta para que as organizações tenham esta compreensão, uma vez que identifica ameaças potenciais e oportunidades para a organização. Para a autora, monitorar ambiente não é um processo estagnado, e considera que é através do monitoramento constante que a gestão terá capacidade de responder rapidamente quando necessário, podendo significar a diferença entre o sucesso e o fracasso.

Algumas perguntas são apropriadas para empresas que consideram a criação ou formalização de uma função de monitoramento do ambiente (ALBRIGHT, 2004):

- A organização captura atualmente informações do ambiente? De que maneira? É formalmente estruturado?
- Obter informações de monitoramento do ambiente é algo considerado importante para a tomada de decisão, planejamento estratégico e para as operações?
- A organização é flexível e aberta a novas ideias?
- A alta administração da organização apoia a ideia da exploração do ambiente nos níveis mais altos?
- Os canais de comunicação da organização são abertos para atividades de monitoramento do ambiente?
- São alocados investimentos suficientes para monitoração do ambiente para beneficiar a organização?
- Onde na organização esta função deveria estar e ser coordenada?

As organizações que forem capazes de alcançar o alinhamento entre as mudanças percebidas no ambiente e adaptar respostas estratégicas, poderão potencialmente apresentar

desempenho superior, comparadas as outras organizações que não construíram este alinhamento.

2.3 A INTELIGÊNCIA COMO SISTEMATIZAÇÃO DO MONITORAMENTO DO AMBIENTE

Segundo Janissek-Muniz *et al* (2006), é preciso estar atento, escutar e conhecer o mercado, antecipar às expectativas do cliente, adaptar nossos produtos e serviços, definir procedimentos de monitoramento, comunicar internamente, organizar e capitalizar a experiência adquirida, e atualizar o desempenho, sendo fundamental, portanto, identificar a informação pertinente ao contexto, para tornar consistente o processo decisório.

Para os autores, é preciso saber “ler” o que as informações passam através da estruturação dos dados nelas contidos (conceito de sinal fraco e/ou indício antecipativo que será abordado adiante), e entender o que estão transmitindo, gerando por vezes uma nova ideia ou um novo dado.

A busca por informações pode advir da necessidade pela percepção de lacunas no estado do conhecimento (capacidade de dar sentido), que impedem a evolução e induz a incertezas, sendo que pode ser uma escolha suprimir a necessidade, evitando situações problemáticas, ou decidir por preenchê-la através da busca proposital de informações (DAVENPORT, 2004). Para o autor as informações mais importantes e valiosas estão na cabeça dos executivos.

Faz parte da sistematização do processo de coleta de informação a seleção, dentro da ética e legalidade, as fontes que podem ser monitoradas pela organização. Segundo Lesca (2003) e Freitas e Janissek-Muniz (2006), estas fontes podem ser formais ou informais, disponíveis ou não, estruturadas ou não, e abrangem livros e relatórios de pesquisas sobre setores industriais, associações comerciais, publicações comerciais, imprensa especializada em negócios, diretores de empresas, relatórios anuais e publicações governamentais, entre outras.

As fontes de informações no âmbito organizacional são muitas, com realidades diferentes e os executivos devem estar preparados para coletar informações em fontes que podem ser formais e informais e podem estar dentro ou fora da organização. Dentre os tipos de fontes e informações de diferentes características, há uma intersecção em algum momento, onde através de uma fonte formal, ou informal, pode-se receber informações internas ou externas (ANDRIOTTI, 2008).

A busca de informações em bases informacionais ou percepções através contatos relacionais é um processo que nem sempre é automático no sentido das pessoas realizaram o mesmo voluntariamente. Assim, a sensibilização, a preparação e a sistematização de um tal processo é determinante para o desempenho e adequação do monitoramento do ambiente à cultura da organização (JANISSEK-MUNIZ, LESCA, FREITAS, 2007). A implantação de um sistema pressupõe uma atitude organizacional voluntária, criativa e pró-ativa, com engajamento coletivo em todas as tarefas do processo. A questão de coletividade representa um esforço determinante, pois a análise de informações e transformação em exige implicação de diversos membros da empresa, em função de suas atividades, experiências e competências. Trata-se efetivamente de um processo de aprendizagem organizacional coletivo e de gestão de conhecimentos, onde a organização, representada pelos seus membros, transforma a informação coletada em compreensões significativas do ambiente.

É pertinente igualmente refletir que não é o que a informação gerou, mas o potencial que ela tem, quando combinada com outras informações, oriundas de diversas fontes, de gerar novas informações ou consolidar novas hipóteses, gerando assim novos subsídios para alimentar a gestão. Para tal, é determinante a organização esteja em situação de aprender com o ambiente, o que exige uma preparação da sua equipe para a sistematização do processo de inteligência.

Mas antes de tratarmos a questão do quanto a organização está preparada para monitorar o ambiente, vamos buscar definir o que é, afinal, a inteligência? Segundo Davenport (1998), a inteligência faz parte da gestão da informação da organização, pois se preocupa com o ambiente externo, considerado pelo autor um dos ambientes da gestão da informação. Nesse contexto, a capacidade de reagir e o tempo de reação são qualidades fundamentais para a definição de estratégias das empresas para que estas possam se tornar claramente orientadas para o mercado e aproveitar as oportunidades (POZZEBON; FREITAS; PETRINI, 1997), além de antecipar às mudanças do ambiente.

2.3.1 O Que é Inteligência?

O termo inteligência é utilizado há tempos pelos governos, como denominação da estrutura, responsável pelas informações estratégicas, de segurança interna, combate ao terrorismo e outras atividades que por vezes são apresentadas pelos meios de comunicação. Para o mundo corporativo a inteligência é vista como a habilidade em lidar com a complexidade, ou seja, a habilidade de capturar, compartilhar e extrair significado de sinais do ambiente externo que as possam afetar positiva ou negativamente (JANISSEK-MUNIZ, 2014).

A inteligência além de um conceito é uma prática voltada a auxiliar as organizações na monitoração de ambiente e identificação de informações pertinentes, considerando-as na definição dos eixos estratégicos que ela deseja implantar, provendo base para as decisões, (FREITAS, 2007).

Entre as muitas definições para inteligência, todas consideram como requisitos a seleção de forma ética e legal, coleta, processamento, interpretação e análise e distribuição de informação específica e no tempo correto sobre o ambiente, interno e externo, da organização. Inteligência estratégica acontece a partir da análise das fontes de informações e técnicas analíticas apropriadas para organizar esta informação a qual se torna inteligência somente após ser analisada (MYBURGH, 2004).

Para Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2006), a inteligência estratégica é realizada para identificar ameaças e oportunidades, ajudando no desenvolvimento de planos estratégicos, na implementação ou ajuste das estratégias.

As definições reforçam o que foi descrito sobre a inteligência estratégica necessitar de informações selecionadas e qualificadas através da interação humana, pela qual é atribuído o seu significado e seu uso na organização, auxiliando-as no posicionamento frente a contextos de constantes mudanças, com o intuito de gerar vantagem competitiva.

O sentido de inteligência estratégica é mais amplo que o da inteligência competitiva, de mercado, tecnológica, econômica, social, segundo Giacomello (2009), pois relaciona o monitoramento do ambiente e os objetivos da organização, indo além do monitoramento da concorrência e dos clientes, considerando outros atores e ambientes que podem interferir nos resultados da organização.

A análise de informações para a elaboração de cenários macroambientais, potencialmente impactantes na gestão estratégica das organizações, faz parte do processo de construção da inteligência (JANISSEK-MUNIZ *et al.*, 2006). Para o autor a efetividade na utilização dos recursos e o aprimoramento no processo decisório são objetivos principais da inteligência.

2.3.2 Tipos de Inteligência

Para Lesca (2003) existem alguns tipos de inteligência tais como: Inteligência Tecnológica (produtos, serviços, inovação), Inteligência Competitiva (concorrentes e competidores), Inteligência Comercial (clientes), Inteligência Territorial (relacionada ao Estado), Inteligência Legal (leis, jurisprudência), Inteligência Social (finanças, taxas, etc..), enquanto que a Inteligência Estratégica Antecipativa é uma expressão que engloba todos os tipos citados, segundo uma abordagem de antecipação de eventos.

Para Rios e Janissek-Muniz (2014), existem tipos de inteligência cujas definições seguem abaixo, as quais foram reproduzidas da citação dos autores, mantendo citações de fontes:

Inteligência empresarial: O processo de Inteligência Empresarial pode estar voltado à três propósitos (DEGENT, 1986): (1) para a inteligência defensiva - quando relativa à obtenção de informações destinadas a evitar surpresas; (2) para a inteligência passiva - quando relativa à obtenção de parâmetros para avaliar o desempenho da empresa; e (3) para a inteligência ofensiva - quando relativa à identificação de oportunidades de negócios. A Inteligência Empresarial, de forma geral, envolve um ciclo composto pelas fases de: gerenciamento, coleta, avaliação, divulgação, utilização e realimentação, e um conjunto de indicadores e áreas a serem monitoradas (DEGENT, 1986).

Inteligência empresarial estratégica ou organizacional: Sob o ponto de vista da aplicação de Inteligência Estratégica como forma de gestão da informação (FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2006, p. 8), tem-se, que “as atividades de atenção e monitoramento para a identificação de informações pertinentes e úteis à tomada de decisão podem ser suportadas pela implantação de dispositivos de Inteligência que permitam alavancar a compreensão do ambiente, auxiliando na condução das estratégias organizacionais e no uso otimizado dos recursos disponíveis. Todas essas atividades têm em comum a necessidade de informação atualizada e disponível de forma simples, para ser utilizada na tomada de decisão. A disponibilidade e o acesso à informação, que pressupõem, pelo menos, busca, seleção e armazenamento, são atividades que devem ser gerenciadas pela organização”. Trata-se, portanto, de uma prática voltada a auxiliar organizações na sua capacidade em monitorar seu ambiente, considerando um processo de obtenção e gestão da informação para identificar informações relevantes à organização e ambiente organizacional, para a implementação de estratégias e a tomada de decisão (FREITAS, 2007).

Inteligência competitiva: pode ser definida como “um processo de aprendizado motivado pela competição, fundada sobre a informação, permitindo essa última a otimização da estratégia da organização a curto e longo prazo” (QUEYRAS e QUONIAM, 2006, p. 80). O termo Inteligência Competitiva, apesar de pequenas variações, é entendido pelos vários estudiosos de forma bastante convergente como sendo: “o processo de coleta, análise e distribuição de informações legal e eticamente obtidas, relativas ao entorno competitivo e de comportamento do consumidor com o objetivo de sustentar os processos decisórios nas organizações” (SIERRA e RODRIGUES, 2011, p. 4). Definida como habilidade de enxergar através e além, ficando à frente de seus competidores, conhecendo o pensamento estratégico dos do cliente, os planos do concorrente para lançamento de um novo produto, antecipando jogadas como em um jogo de xadrez, antevendo situações que possam compor novas estratégias e isto é oferecido pela inteligência competitiva às organizações (FULD, 2006 *apud* CARVALHO RIOS e JANISSEK-MUNIZ, 2014):

Inteligência de negócio: A Inteligência de Negócios pode ser entendida como uma ampliação do domínio e foco da Inteligência Competitiva, pois inclui o monitoramento de outras variáveis ambientais além da concorrência, além de possuir uma visão de longo prazo alinhada com os objetivos estratégicos da organização (GILAD e GILAD, 1988).

Buscando uma convergência de considerações, conceitualmente, o domínio da Inteligência de Negócios e do monitoramento do ambiente é similar, pois ambas as práticas estão focadas não apenas em situações competitivas imediatas, mas, também, em fatores econômicos, políticos e sociais que constituem o ambiente externo global da organização (CHOO, 2002). Além disso, tanto a Inteligência de Negócios como o Monitoramento do Ambiente conferem ênfase à orientação ao futuro e às perspectivas estratégicas de longo prazo.

Business Intelligence: referente a sistemas automatizados de tratamento e apresentação de informações para solução de negócios. Em uma abordagem tecnológica, trata-se de um conjunto de ferramentas que apoia o armazenamento e análise de informações, mantendo um repositório de dados que permite acesso aos usuários para a extração destes dados, geração de relatórios de forma estruturada, compartilhando nas empresas através de redes internas (RIOS, STRAUSS, JANISSEK-MUNIZ e BRODBECK, 2011).

Inteligência estratégica: Algumas definições para inteligência estratégica, de alguns autores, foram selecionadas nas diversas literaturas visitadas e estão descritas no quadro, conforme segue.

INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA	AUTOR
--------------------------	-------

IE é um processo individual e coletivo para identificar oportunidades, antecipar problemas e expectativas. É a exploração de informações provenientes do ambiente externo da empresa, tendo por objetivo proteger o patrimônio e criar novas oportunidades.	Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2006)
É a coleta e análise sistemática de informações sobre concorrentes, tendências dos negócios, com foco no alcance de metas da empresa.	Kahaner (1996)
A IE procura levantar questões relacionadas à análise da concorrência, a fim de gerar conhecimento ou variáveis para favorecer a tomada de decisão com foco em expansão de mercado e lucro.	Vieira e Oliveira (2006)
É um processo sistemático de busca de informações, de forma a criar novas oportunidades e prever mudanças nas buscas pela vantagem competitiva sustentável.	Wright et al. (2002); Wright e Calof (2006)
A inteligência estratégica envolve-se com a análise de fontes de informações e suas técnicas analíticas apropriadas para organizar toda esta informação – informação torna-se inteligência somente após ser analisada.	Myburgh (2004)
É um processo formado por três etapas, que são: a preparação para inteligência estratégica, o processo de busca das informações e a etapa de atribuição de significado.	Jaworski, Macinnis e Kohli (2002)
IE pode ser entendida e operacionalizada a partir da análise de suas quatro dimensões: estrutura da informação, decisão pela coleta da informação e seu uso, busca e coleta da informação e orientação (individual ou estratégica).	Fachinelli et al. (2007)
É vista como a habilidade em lidar com a complexidade, ou seja, a habilidade de capturar, compartilhar e extrair significado de sinais do ambiente externo que as possam afetar de forma positiva ou negativa.	Haeckel e Nolan (1993)

Quadro 8: Definição de Inteligência Estratégica para alguns autores

Fonte: Compilação de dados pelo Autor

Inteligência Estratégica Antecipativa e coletiva: A IEAc é um método específico de monitoramento organizacional baseado na coleta, seleção e interpretação de informações relativas ao estado e à evolução do ambiente organizacional externo (LESCA, 2003). Ela é “um processo coletivo, pró-ativo e contínuo, pelo qual os membros da empresa coletam (de forma voluntária) e utilizam informações pertinentes relativas ao seu ambiente e às mudanças que podem nele ocorrer, visando criar oportunidades de negócios, inovar, adaptar-se (e mesmo antecipar-se) à evolução do ambiente, evitar surpresas estratégicas desagradáveis, e reduzir riscos e incerteza em geral” (JANISSEK-MUNIZ *et al.*, 2006, p. 93). Dentre as informações antecipativas estão os sinais fracos (ANSOFF, 1975), possíveis de serem captados em elementos de informação dispersos e de ocorrência variada, isoladamente insignificantes, mas relevantes como indutores de ideias ou percepções significativas e motivadores de ações, quando combinados com outros de mesmo tipo ou não (JANISSEK-MUNIZ *et al.*, 2006).

* * *

Independentemente do tipo de inteligência adotado pela organização, é determinante que esta esteja em situação de aprender com o ambiente, o que requer uma preparação da mesma

para a realização de um conjunto de práticas que sistematizem e incorporem o processo de inteligência em suas atividades habituais. Tem-se assim a questão do quanto as empresas estariam preparadas para tal.

2.4 MATURIDADE ORGANIZACIONAL EM INTELIGÊNCIA

Pensar inteligência remete à ideia de organizações com capacidade de monitorar informações ambientais para responder satisfatoriamente aos desafios e oportunidades que se apresentam continuamente (TARAPANOFF, *et al.*, 2000). A inteligência visa fortalecer um comportamento adaptativo à organização, permitindo que estas se movimentem em torno dos seus objetivos, produtos e serviços, como resposta a novas demandas do mercado e a mudanças no ambiente.

A construção da maturidade organizacional é um processo que permite olhar o próprio ambiente como agente gerador de incertezas, na medida em que envolve instabilidade, complexidade e dinamismo, afetando diretamente o processo de gestão da informação, (JANISSEK-MUNIZ, 2014). Para a autora, a organização que não conhece seu ambiente e sua potencialidade, pode despender esforços redundantes e de baixa eficácia em atividades rotineiras e imprevistas.

Essencialmente a maturidade organizacional está relacionada ao desenvolvimento de uma entidade ao longo do tempo (KLIMKO, 2001 *apud* ZUQUETTO e BELTRAME, 2014), em uma determinada atividade. A sistematização de um processo de inteligência deve evoluir de um nível básico até um nível de excelência, mas para tanto as organizações precisam adotar práticas adequadas em seus processos internos.

O nível de maturidade de uma organização é uma indicação do desempenho da organização em uma determinada disciplina ou conjunto de disciplinas. Conforme Zuquetto e Beltrame (2014) um nível de maturidade é composto por práticas específicas e genéricas relacionadas a um conjunto predefinido de áreas de processos que melhoram o desempenho global da organização.

Conforme ilustrado na figura 4, Rodrigues e Riccardi , 2007 (*apud* SIERRA, 2011) definiram um modelo que classifica a maturidade de inteligência organizacional em cinco níveis:

- Informal, como sendo incipiente, sem norma ou estrutura definida;
- Formal, onde a inteligência já tem um sistema estruturado e normatizado;

- Disciplinado, quando o sistema está incorporado e é praticado pela organização;
- Controlado, que é caracterizado pelos processos de avaliação de desempenho do sistema; e
- Nível otimizado, que o caracteriza pela ampliação da abrangência do sistema e aperfeiçoamento. Segundo o autor quanto maior o nível de maturidade, maior a capacidade competitiva da organização em função das informações que provem.

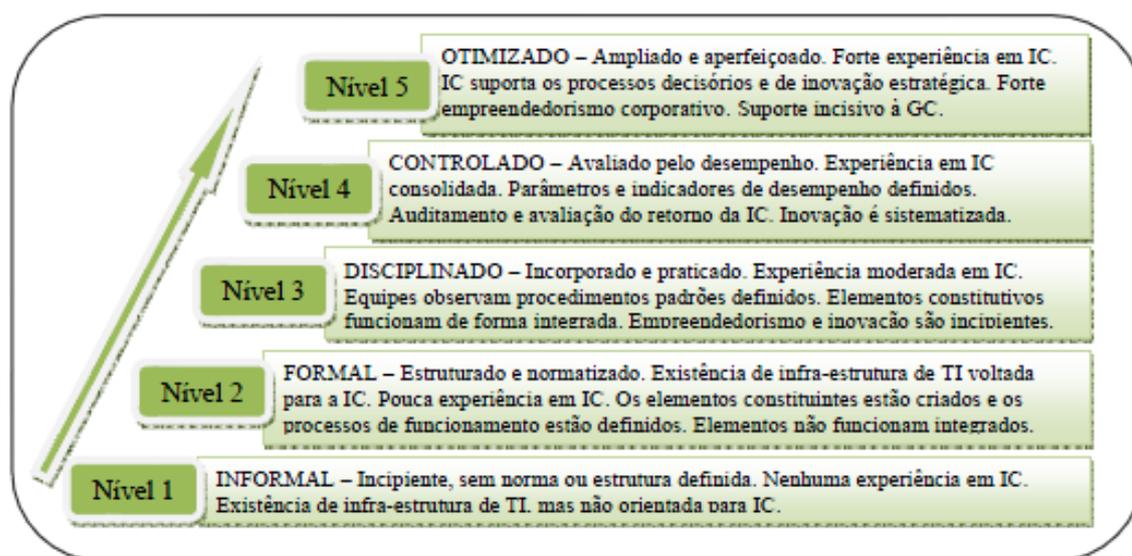


Figura 4: Níveis de maturidade em uso de inteligência

Fonte: Rodrigues e Riccardi 2007 (*apud* SIERRA, 2011)

Para Rodrigues *et al.* (2013) cada vez menos o sucesso empresarial depende da sorte ou da intuição pessoal dos executivos com relação as possíveis tendências do negócio, pois de uma forma ou de outra, as empresas acompanham diariamente a atuação dos seus concorrentes, seja de maneira informal, ou através de um sistema organizado.

Shossler e Janissek-Muniz (2014) mencionam uma pesquisa divulgada em 2013, pelo IBRAMERC (Instituto Brasileiro de Inteligência de Mercado) na qual é evidenciado o nível de maturidade da área de Inteligência no Brasil. Os resultados apontaram que 74% (Figura 5) das empresas diziam possuir uma estrutura formal de Inteligência, porém esta estrutura configura-se mais como uma função do que como uma área, visto que, ela está pulverizada em diversos departamentos-clientes (Figura 6).

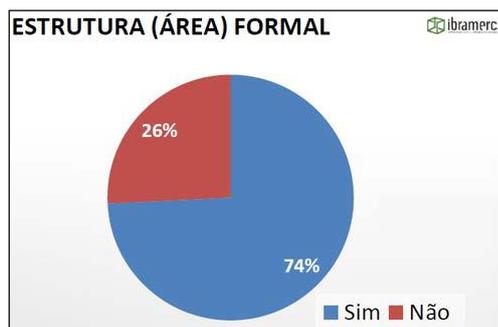


Figura 5: Existência de Estrutura Formal de Inteligência

Fonte: IBRAMERC (2013) - Instituto Brasileiro de Inteligência de Mercado



Figura 6: Principais Clientes de Inteligência

Fonte: IBRAMERC (2013) - Instituto Brasileiro de Inteligência de Mercado

Com base na pesquisa acima pode-se supor que maturidade organizacional é consequência da evolução do entendimento dos executivos, gestores e diretores sobre o que é e como se estrutura a empresa para trabalhar a inteligência e assim conectar os profissionais a esta rede que evoluirá pelo fomento do compartilhamento e da colaboração.

O desafio para as organizações evoluírem em sua trajetória para um entendimento sobre a importância de ter processos constantes e continuados de construção da inteligência talvez esteja em romper fronteiras organizacionais que limitam a percepção e o aproveitamento das fontes informais existentes e as conecte com outras fontes que possam resultar em significados e sinais, nunca antes percebidos pela organização.

A inteligência tem como premissa o monitoramento do ambiente, mas independente do tipo de inteligência, a organização precisa estar preparada, propensa a realizar as atividades de coletar, armazenar, processar e difundir as informações entre os envolvidos da estrutura organizacional. Para dar início ao processo, se faz necessária a realização de um diagnóstico, sob a ótica de identificar como as organizações se encontram frente aos requisitos organizacionais para monitorar o ambiente.

Com este intuito o presente estudo está embasado e terá como enfoque realizar um diagnóstico junto as empresas do setor moveleiro, para identificar como as empresas deste segmento se encontram com suas práticas de gestão frente aos requisitos organizacionais de monitoramento do ambiente. Através dos constructos desenvolvidos no referencial teórico, constroem-se linhas de pensamento e análise capazes de fortalecer outras construções práticas relacionadas ao tema de pesquisa.

A escolha do segmento se faz por afinidade e pelo entendimento de que este é um segmento importante para a economia do estado, portanto justificam-se estudos, pesquisas e fundamentações teóricas que sirvam de referência e aproximem gestores e executivos, de novos conhecimentos que permitam levar a adoção de novas metodologias e práticas, como estímulo comum a melhoria de suas decisões e evolução de seus negócios.

Questão de Pesquisa	Referenciais	Objetivos
As empresas estão preparadas para monitorar seu ambiente pertinente e considerar a inteligência na definição de suas estratégias?	Importância da Informação para a Tomada de Decisão	Identificar como as empresas pesquisadas tratam as informações relativas ao negócio
	Monitoramento do Ambiente Externo	Analisar os dados coletados e traçar perfil do segmento, com relação aos itens pesquisados.
	A Inteligência como Sistematização do Monitoramento do Ambiente	Diagnosticar como as empresas estão posicionadas com relação ao tema Inteligência Estratégica Antecipativa.
	Maturidade Organizacional	Identificar o nível de maturidade das organizações pesquisadas quanto a análise de ambiente

Quadro 9: Expositivo de literatura e Objetivos

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Para esta pesquisa foi utilizado o multimétodo que nada mais é do que uma combinação entre os métodos qualitativos e quantitativos. Ambos não se excluem, embora guardem diferenças quanto a forma e ênfase (NORONHA e FREITAS, 2000 *apud* MIGUEL, 2007). Para o autor o método qualitativo é um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados, tendo como objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social, reduzindo a distância entre indicador e indicado, teoria e dados e entre contexto e ação.

Seguindo a definição do enquadramento da pesquisa, esta foi de caráter **descritivo**, quanto à natureza do relacionamento entre as variáveis; quanto ao objetivo ou grau de cristalização do problema, será de natureza **exploratória**; quanto ao escopo da pesquisa, em termos de profundidade e amplitude, será o **estudo de caso** através de entrevistas estruturadas.

O estudo de caso é caracterizado pela aplicação de uma pesquisa junto aos fabricantes de móveis planejados, associados à MOVERGS. Para Rodrigues (2014) o estudo de caso pode ser aplicado em casos decisivos ao testar uma teoria bem-formulada ou em casos raros ou extremos. Também é aplicável em casos representativos, típicos, reveladores ou longitudinais. O estudo de caso, nesse sentido, deve ser conduzido de maneira assertiva, segundo um protocolo de pesquisa de modo a garantir esses pontos fundamentais.

3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Através de apresentação da proposta do tema de pesquisa ao Presidente da MOVERGS, foi possível iniciar a viabilização deste trabalho. Desde o início dos contatos houve a predisposição da entidade ao envolvimento, manifestando interesse em colaborar, liberando material, informações sobre o setor e auxiliando na formulação dos requisitos para definição da amostra. Com esta manifestação de interesse, ocorreu a definição dos critérios para a seleção das empresas que seriam pesquisadas, uma vez que a entidade detém o conhecimento sobre seus associados e sobre as empresas que entende como representativas no setor, para compor a amostra.

Os requisitos ou características utilizados para a configuração da amostra são:

- a) Indústrias de móveis planejados do Rio Grande do Sul;
- b) Indústrias que sejam associadas a entidade MOVERGS;
- c) Indústrias que atuem na comercialização de seus produtos através de rede de lojas exclusivas, especializadas ou franquias.

A entidade conta com 500 associados, entre fabricantes de móveis e colchões, distribuídos em 75 municípios do Rio Grande do Sul. Deste número foram selecionados apenas os fabricantes de móveis planejados e que atuam no mercado através de redes de lojas exclusivas ou especializadas. Portanto na definição do público-alvo não foram contempladas marcas de fabricantes de planejados que utilizam redes de magazines ou lojas multimarcas para venderem seus produtos.

O motivo de escolha, usando como critério o modelo de atuação no mercado, restringindo as demais formas de constituição desta relação, foi justificada pelos diversos casos de fechamento de lojas, que atuam com uma única bandeira, representando, portanto, um único fabricante. Nos casos de fechamento, a responsabilidade e o ônus gerado a partir do fato ocorrido, passam a ser inteiramente das fábricas que permitiram ser representados por gestores ineficientes. O interesse foi despertado no sentido de diagnosticar como os temas inteligência e informações sobre o ambiente externo são conduzidos dentro das empresas com este perfil de atuação.

Para a entidade MOVERGS a proposta de realização da pesquisa permitirá conhecer melhor o comportamento dos associados com relação ao tema e servirá de instrumento para alavancar ações de melhoria para o setor.

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DE PESQUISA

O estudo foi realizado no período de agosto de 2014 a novembro de 2015. Primeiramente, entre os meses de agosto e novembro de 2014, foi promovido um momento de sensibilização sobre o tema “monitoramento do ambiente e suas implicações na estruturação da inteligência organizacional”, para os executivos da entidade MOVERGS. A participação ativa do Presidente da entidade, na definição das empresas qualificadas como público alvo e na viabilização dos convites, para que estas empresas participassem da pesquisa foi fundamental, uma vez que é grande conhecedor do mercado e do perfil das empresas associadas.

Enquanto a composição da relação de empresas que comporiam o público alvo, para a realização das entrevistas, era construída, foi realizado um pré-teste envolvendo três empresas que compunham a amostra. Assim ocorreu a validação das questões da entrevista e não foram sugeridas alterações pelas organizações entrevistadas.

Após a composição da lista de empresas alvo para as entrevistas e o envio da carta do presidente da entidade, passou-se a fase de contato para agendamento de coleta de dados, que ocorreu através da aplicação de uma entrevista estruturada ou diretiva. As entrevistas ocorreram, excluindo-se o período de pré teste, entre os meses de maio e novembro de 2015. A escolha da técnica foi pela complexidade das questões, o que poderia dificultar o entendimento e por esse motivo, vir a distorcer as respostas concedidas.

As razões para realizar uma entrevista são diversas (NIQUE e LADEIRA, 2014) e no caso da aplicação deste método, para o desenvolvimento da proposta deste trabalho, o que colaborou foi o envolvimento da entidade, na pessoa do presidente, tanto na definição de quem seriam as empresas pesquisada, quanto na avaliação da atuação dessas empresas no mercado moveleiro.

A formulação do protocolo de diagnóstico para a aplicação da entrevista foi baseada nos estudos iniciais de LESCA *et al* (1995) e LESCA, H. (1991), e adaptado por Janissek-Muniz e Lesca (2003). O questionário está apresentado no Anexo 1, e contempla as seções Inteligência Comercial; Inteligência Competitiva; Inteligência Tecnológica; Fontes de Informação Exploradas; Transmissão e Acesso à Informação; Função Escuta; Estilo de Direção; Implicação dos Membros da Empresa; Uso da Informação para fins Estratégicos e Internet. As informações obtidas através das respostas às questões de cada seção, nortearam todas as análises que estarão apresentadas no capítulo de resultados.

3.3.1 Coleta de Dados

Inicialmente foi aplicado o pré-teste do protocolo de diagnóstico junto a três empresas da relação de público-alvo. A partir deste momento foi possível definir o tempo médio para a aplicação da entrevista, chegando ao entendimento de que as questões estavam adequadas e que ajustes não seriam necessários.

Em um primeiro contato com as empresas, após o envio da carta pelo Presidente da MOVERGS, a dúvida que surgia era sobre o quê seria questionado, e mesmo esclarecendo que o conteúdo abordado não entrava nas minúcias de informações estratégicas ou resultados

obtidos pela operação da empresa, algumas solicitavam apreciação prévia do questionário, para posteriormente definirem uma agenda presencial.

Após a análise prévia das questões, pelas empresas que assim solicitavam, foi estabelecido o contato presencial e a partir daí houve interação positiva entre pesquisador e respondentes, o que possibilitou propor que as respostas fossem conduzidas no sentido de entender e levar os questionamentos ao nível de avaliação das práticas da empresa.

O procedimento de acompanhamento às empresas presencialmente, para a aplicação da pesquisa foi adotado, pois o histórico da entidade é de que as empresas normalmente não respondem as pesquisas. Esta prática foi priorizada, porém para alguns casos, foi solicitado o envio do arquivo contendo o questionário aos respondentes e esses retornaram o arquivo com as devidas respostas.

3.3.2 Procedimentos de Análise

A aplicação da pesquisa representou a principal fonte de dados para este estudo e sua aplicação ocorreu com acompanhamento do entrevistador, que manteve o roteiro com as questões orientando a entrevista, porém abrindo espaço para manifestações pertinentes aos questionamentos, que muitas vezes pareciam uma reflexão do entrevistado sobre o seu modelo de gestão.

Após a coleta dos dados, a partir da entrevista, foi utilizado o aplicativo Sphinx iQ para a tabulação das informações coletadas, formando um banco de dados que norteou as análises. A análise de dados utilizada no presente estudo foi qualitativa (entrevistas e contato com respondentes) e quantitativa (respostas à entrevista), visando a interpretação dos dados coletados.

Para a parte qualitativa a abordagem é mais associada à análise léxica e de conteúdo, e pressupõem a análise de poucas fontes ou dados em um procedimento exploratório ou de elaboração de hipóteses (FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2000). Conforme Freitas e Janissek-Muniz (2000, p. 29) a análise léxica consiste em fazer uma análise além do texto realizando “uma análise do léxico (o conjunto de todas as palavras encontradas nos depoimentos ou respostas)”. Assim a análise léxica foca no significado aprofundado dado a cada resposta, pela forma e extensão desta, e de cada palavra-chave presente nos textos por sua forma e quantidades. Já a análise de conteúdo “consiste em uma leitura aprofundada de cada uma das

respostas, onde, codificando-se cada uma, obtém-se uma ideia sobre o todo” (FREITAS, 2000; *apud* FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2000, p. 29).

Para a parte quantitativa foram realizadas análises estatísticas (média, parte, soma, desvio-padrão, etc.) usando software Sphinx iQ, adequado ao conjunto de dados que foram possíveis de coletar através da aplicação da entrevista estruturada.

4 RESULTADOS

Nesta fase apresentamos os resultados apurados a partir da aplicação da entrevista estruturada, permitindo construções sobre cada questão pesquisada, bem como correlações pertinentes para formulação de parecer, os quais estarão dispostos e serão apresentados em sequência. Um resumo das respostas ao questionário está apresentado no Anexo 2.

Com o objetivo de proporcionar ao setor o contato com abordagens por vezes distantes da rotina das empresas, e isto considerando que possivelmente os gestores em suas atribuídas atividades não tenham claros entendimentos sobre estas construções teóricas, buscou-se conduzir análises de práticas que impactam nas decisões estratégicas das empresas.

Com a concordância da entidade MOVERGS, que desde o início mostrou-se entusiasmada com a possibilidade de pesquisa na área de inteligência, este trabalho poderá formar base de pesquisa para outras produções e fomentar o meio acadêmico com este estudo sobre o ramo moveleiro.

4.1 ANÁLISE DE PERFIL DA AMOSTRA

O levantamento sobre quais empresas cumpriam os requisitos para a composição da amostra foi efetuado pela gestão executiva da entidade MOVERGS e analisado pelo presidente que, com base nos seus conhecimentos sobre o setor e a respeito da trajetória de cada empresa, ajustou as informações até chegar a uma relação final de empresas a serem pesquisadas.

Algumas organizações que compunham a relação inicial para aplicação da pesquisa, durante a elaboração deste trabalho, passaram a integrar a lista de empresas em processo de fechamento. Outras em decorrência dos movimentos do mercado, não preenchiam mais o perfil definido pelo projeto de pesquisa, pois haviam alterado sua estratégia de atuação comercial para multimarcas e não mais atuavam com rede de lojas exclusivas ou especializadas.

Inicialmente a entidade levantou um número de 60 empresas para integrar a relação e posteriormente serem submetidas a uma análise de perfil, dentro dos requisitos estabelecidos para composição da amostra. Ao final das análises chegou-se a um número de 32 empresas, sendo que dessas, somente 25 se sensibilizaram com o estudo e aderiram ao projeto de pesquisa.

Um dos requisitos que integrou a qualificação das empresas para comporem a amostra foi a de atuarem no mercado com rede de lojas exclusivas ou especializadas. Modalidade que

figura como principal canal de distribuição do varejo de móveis, que representou em 2015 68,8% dos volumes de venda do segmento moveleiro.

Outro requisito usado para a composição da amostra foi o de serem fabricantes de móveis planejados. Política de produção que figura em segundo lugar na produção de móveis no estado, sendo precedida pela produção de móveis em série, que representa mais de 70% da produção.

Todas as empresas pesquisadas são associadas MOVERGS e estão situadas no Rio Grande do Sul e conforme posição do Presidente da entidade, a seleção que efetuou foi pela relevância que representam dentro do setor moveleiro. Condição de análise que levou a exclusão de outras empresas, que mesmo atendendo aos critérios estabelecidos pela definição do perfil da amostra, não se qualificavam dentro do setor, segundo a entidade, como relevantes para justificar o estudo.

O município de Bento Gonçalves detém mais de 20% da produção de móveis do estado, sendo que 60% das empresas que cumpriram os requisitos para compor a amostra da pesquisa localiza-se neste município. Em sua maioria são empresas que adotam estratégias que são seguidas pelas demais, portanto a amostra tem em sua composição as principais empresas do segmento de planejados e isso deve ser considerado para o entendimento da relevância das respostas obtidas na aplicação da pesquisa.

Durante o processo de coleta, vários foram os entraves para que efetivamente ocorresse a sensibilização e para que a participação no estudo fosse provocada junto as empresas. A partir da adesão pelos respondentes, foi possível iniciar a coleta e levantamento de informações, formando um banco de dados como resultado e a partir deste ponto iniciar as análises.

Diversas formas de contato foram exercitadas, após o envio da carta convite pelo presidente da entidade MOVERGS e uma certa insistência se fez presente para que o número de vinte e cinco empresas compondo a amostra, fosse atingido.

Os respondentes da pesquisa, em sua maioria, são profissionais ligados a gestão das empresas, desde proprietários que ocupam cargos de direção, até coordenadores de área.

Inicialmente foi enviado um e-mail pelo presidente da entidade que comunicou, através de um texto conjuntamente elaborado, do que se tratava a pesquisa e da importância da participação das empresas no estudo. A entidade usou endereços de e-mail de seu cadastro, o que a levou a identificar desatualizações em sua base de dados, estendendo assim o início dos contatos.

Após o prévio envio dos e-mails, iniciou-se o contato por telefone para o agendamento da visita. Alguns endereços de e-mail chegavam as áreas de marketing ou recursos humanos

das empresas, então foi necessário adequar a quem se destinava o questionamento, para que uma agenda fosse definida.

Alguns representantes das empresas solicitavam o arquivo para avaliação dos questionamentos apresentados, pois dependendo desta análise, tomariam posição quanto a participação ou não da empresa, na elaboração do estudo.

Alguns contatos não surtiram retorno e mesmo insistindo e esclarecendo sobre a importância do envolvimento do meio corporativo ao ambiente acadêmico, não houve interesse por parte de alguns dirigentes de empresas.

Ao final da coleta de dados chegou-se a participação de 25 empresas, fabricantes de móveis planejados e que atuam no mercado com rede de lojas, administradas por investidores chamados de lojistas, cuja atuação limita-se a representar uma única marca de um fabricante.

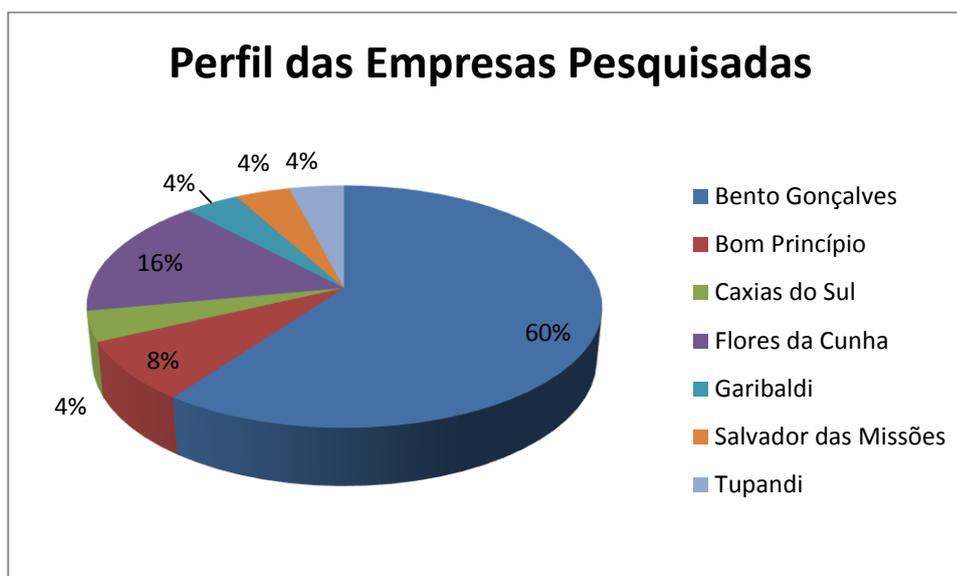


Figura 7: Perfil das Empresas Pesquisadas

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

O tempo de atuação destas empresas dentro do segmento moveleiro é bem variado e fica entre a faixa de 07 a 68 anos. A forma de atuação junto ao mercado consumidor é o que mudou ao longo da trajetória de todas essas empresas, sendo que normalmente as mudanças são implementadas nas empresas de maior expressão e as demais adotam as mesmas práticas e adaptam o seu negócio, as estratégias já implementadas por parceiras do segmento.

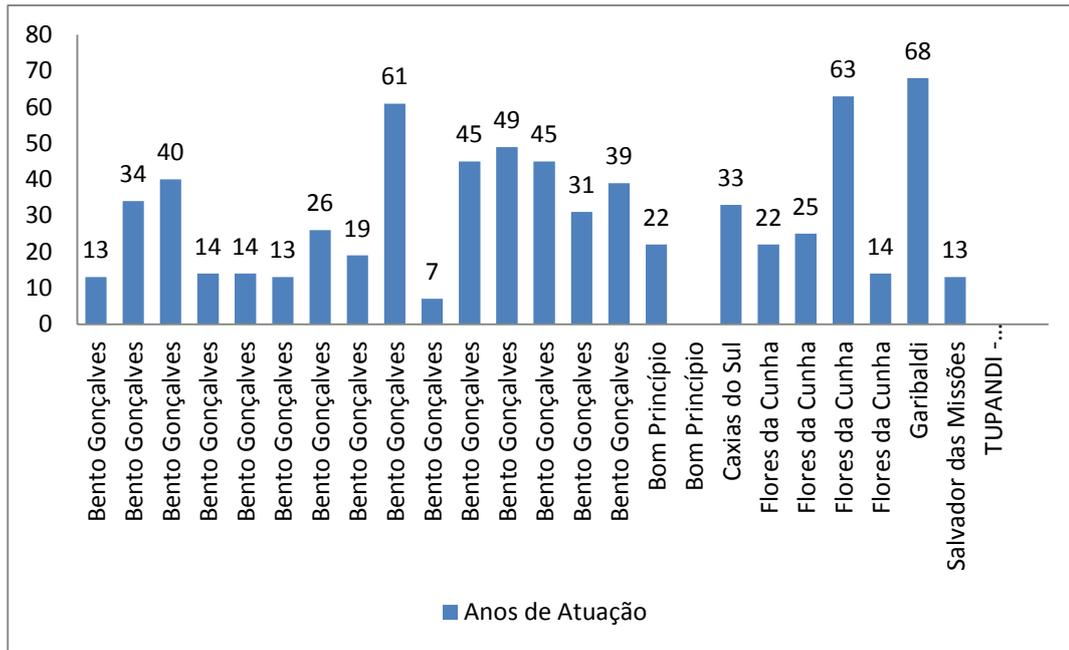


Figura 8: Tempo de Atuação no Mercado das empresas Pesquisadas

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

A seguir serão apresentadas as análises efetuadas com base no retorno da aplicação da pesquisa, ao público já mencionado.

Com relação ao sexo dos respondentes, o público está representado por 68% de indivíduos do sexo masculino e 32% do sexo feminino.

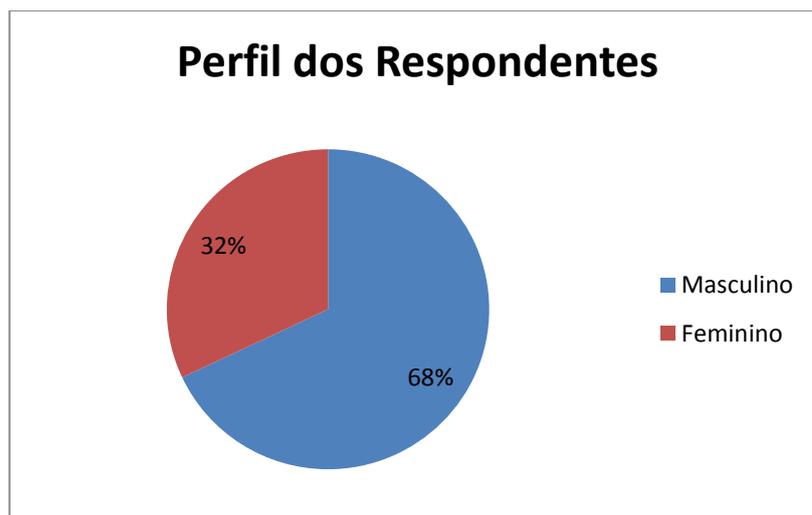


Figura 9: Perfil dos respondentes à Pesquisa

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Analisando o perfil dos cargos ocupados pelos profissionais respondentes e confrontando com a informação sobre o sexo, pode-se verificar que há um predomínio de 70% da amostra, para a ocupação dos cargos de diretor e gerente, por profissionais do sexo masculino.

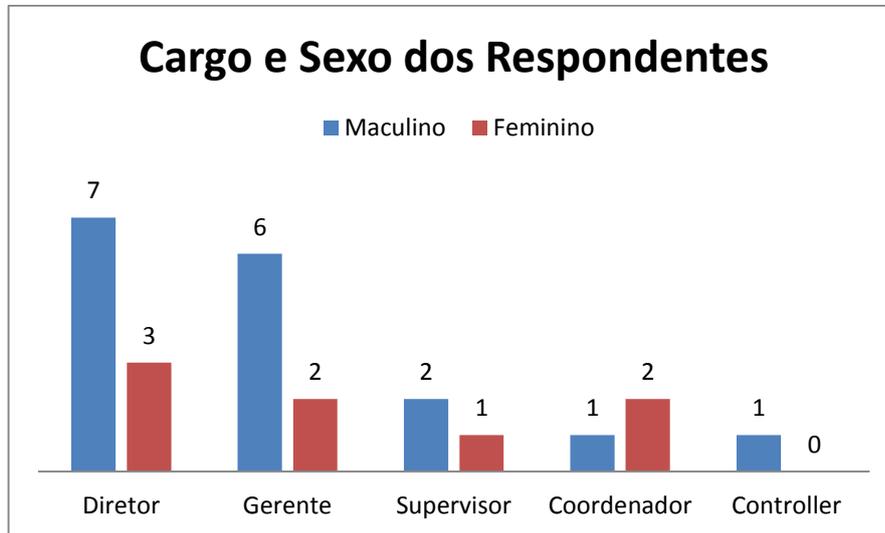


Figura 10: Cargo e Sexo dos Respondentes

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Quanto ao número de funcionários entre as empresas pesquisadas temos 64% das empresas com menos de 200 funcionários; 24% das empresas na faixa entre 200 a 399 funcionários; 8% das empresas correspondem a faixa entre 600 e 799 funcionários e 4% das empresas na faixa entre 800 e 999 funcionários:



Figura 11: Faixas de Quantidade de Profissionais das Empresas Pesquisadas

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

As respostas recebidas através da aplicação da pesquisa serão analisadas a seguir e estarão dispostas conforme o ordenamento referenciado no questionário.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA INDIVIDUAL

A análise apresentada a seguir tem por objetivo fornecer exposição descritiva do resultado das variáveis envolvidas na pesquisa aplicada a este estudo. Neste primeiro bloco as análises estarão descritas isoladamente, dentro de cada grupo do método utilizado, construindo a base de informações e entendimento para composições de análises subsequentes.

4.2.1 Análise da Inteligência Comercial

Os questionamentos deste grupo estão relacionados as informações coletadas pelas empresas relativas aos seus clientes e potenciais clientes.

No questionamento sobre a realização de acompanhamento personalizado dos clientes (ao menos de seus principais clientes), 92% responderam que realizam acompanhamento e 8% responderam que não realizam acompanhamento.

A figura abaixo demonstra o resultado obtido através da tabulação das respostas.

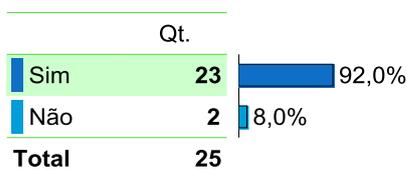


Figura 12: Realização de Acompanhamento Personalizado dos Clientes

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Quanto a atualização dos registros dos acompanhamentos dos clientes, mantendo-os confiáveis a qualquer momento, 68% dos respondentes consideram que sim, que mantém os registros atualizados e confiáveis e 32% consideram que não mantém os registros atualizados.

A figura abaixo demonstra o resultado obtido através da tabulação das respostas.

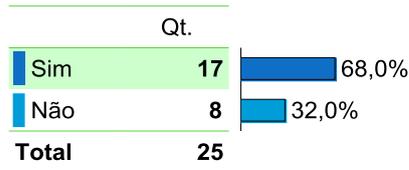


Figura 13: Atualização dos Registros

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Para a questão sobre o tipo de informação armazenada nas bases de dados da organização, nenhum dos respondentes diz armazenar somente informações contábeis ou informações qualitativas, visando exploração de dados e antecipação de relações futuras. Porém 44% dos respondentes diz armazenar informações contábeis e comerciais (estatísticas) e 56% diz registrar os três tipos de informações em sua base de dados.

Este resultado demonstra que para uma análise da inteligência comercial o tipo de informações relevantes são as que visam a exploração de dados e antecipações futuras, porém esta resposta não foi uma opção de escolha dos respondentes e os 56% que disseram registrar os três tipos de informações em suas bases de dados, estas se referem a informações contábeis e comerciais para a maioria dos respondentes.

A figura abaixo demonstra o resultado obtido através da tabulação das respostas.

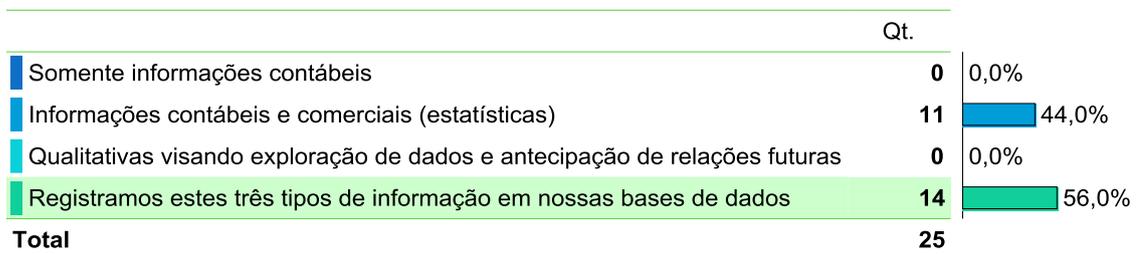


Figura 14: Tipos de Informações Armazenadas

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

A existência de algum registro ou gestão de clientes potenciais para 84% do público pesquisado é considerado como existente, sendo que 16% reconhece não possuir registro ou gestão para potenciais clientes. A figura abaixo demonstra a tabulação das respostas.

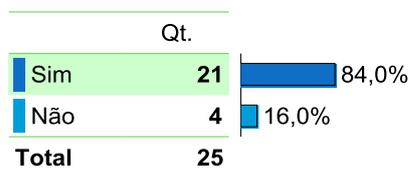


Figura 15: Gestão de Clientes Potenciais

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Em relação à classificação dos registros de fornecedores atuais; necessidades atuais e futuras; acompanhamento da estratégia e presença no mercado atual e potencial, 64% entendem serem ricos em informações e 36% se reconhecem como pobres em informações.

A classificação das informações como ricas ou pobres, advém da estruturação do método desenvolvido pelo Professor Humbert Lesca, portanto é na verdade uma aplicação do método já construído e sem alterações. A partir da figura abaixo fica demonstrado o resultado.



Figura 16: Classificação dos registros de Fornecedores

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Para o trato da atualização regular destes registros afim de que sejam considerados confiáveis a qualquer momento, 56% confirma estas atualizações e 44% admite não manter estes registros atualizados. Neste ponto se apresenta grande oportunidade de melhoria no sentido de usar melhor o recurso que já foi investido para a captação das informações e registro, mantendo-os atualizados. Abaixo a figura demonstra a tabulação conforme resultado da utilização do aplicativo.

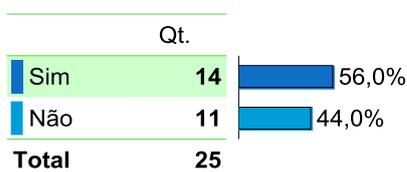


Figura 17: Atualização Regular dos Registros

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

4.2.2 Análise da Inteligência Competitiva

As análises das respostas relacionadas a este bloco estão relacionadas as informações coletadas pelas empresas quanto aos concorrentes e competidores de mercado.

Questionados sobre a existência de muita rivalidade entre os concorrentes do mercado de atuação, pertinente aos integrantes da amostra, 100% confirmam esta existência. Neste ponto todos os respondentes foram unânimes e o entendimento foi igualitário, demonstrado na figura abaixo.

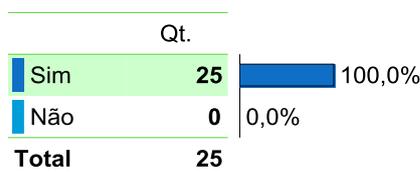


Figura 18: Existência de Rivalidade no Mercado de Atuação

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Para a existência da probabilidade de surgimento de produtos de substituição no mercado em que estão inseridos, 72% dos entrevistados afirmam existir esta probabilidade, porém para 28% o entendimento é de que esta probabilidade inexistente. Para esta questão é interessante observar que as respostas tiveram um olhar simplista focando apenas na fabricação ou necessidade de consumo das soluções em planejados. As substituições podem vir inclusive pela forma de consumo deste produto específico, o que implica em uma mudança significativa do segmento. Abaixo a figura demonstra o resultado tabulado.

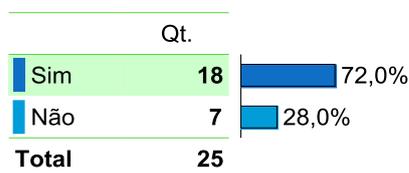


Figura 19: Surgimento de Produtos de Substituição

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

O poder de negociação dos clientes é, para 92% do público entrevistado, muito importante e apenas 8% julga como pouco importante. No mercado de planejados existem muitas opções para os consumidores, então o poder de negociação certamente é significativo, assim como é o entendimento da maioria dos respondentes, explicitado na figura abaixo.



Figura 20: Poder de Negociação dos Clientes

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Já o poder de negociação dos fornecedores no seu mercado de atuação, é para 100% do público entrevistado, muito importante. Os respondentes são unânimes em avaliar o poder de negociação dos fornecedores, pois para a aquisição da matéria prima principal, contam com uma lista restrita de fornecedores. Abaixo, a figura demonstra o percentual obtido nas respostas.



Figura 21: Poder de Negociação dos Fornecedores

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Quanto a abordagem sobre a organização ter o reflexo de questionar a respeito do setor, até mesmo associando-as a outras empresas, 76% do público afirma que há esta prática, porém 24% respondeu negativamente. O segmento preserva as informações que formata e as discussões ficam restritas a questões mais superficiais, ligadas a condução de informações sobre a condução de recursos humanos. É um segmento bastante competitivo e tem sua maior atuação em termos de numero de fabricantes concentrado em uma região apenas, o que favorece o compartilhamento de informações na informalidade. A figura abaixo demonstra os percentuais apurados.

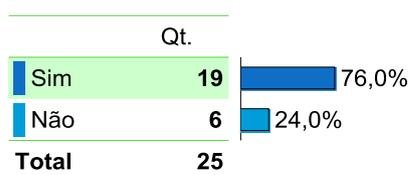


Figura 22: Questionamentos a Respeito do Setor

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Para a questão sobre a empresa saber citar o nome dos seus principais concorrentes, entre a amostra, 96% responderam que sabem citar de cabeça e 4% responderam que sabe citar a partir de consulta a uma lista. Para esta questão não houve respostas negativas e abaixo segue figura demonstrando a tabulação.

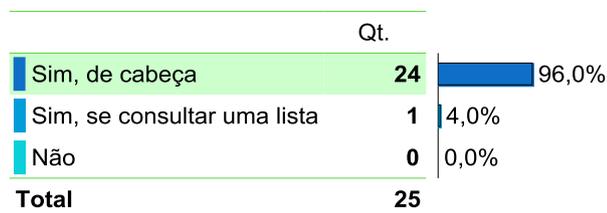


Figura 23: Conhecimento dos Principais Concorrentes

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

As informações coletadas sobre os concorrentes atuais ou potenciais, das empresas pesquisadas, estão classificadas como muito ricas por 56% do público respondente e como muito pobres pelos restantes 44%, participantes da pesquisa. O fato de não haver muitas fontes formais de informações sobre concorrentes é demonstrado pelo percentual de respondentes que classifica as informações como pobres, o que fica demonstrado na figura abaixo.

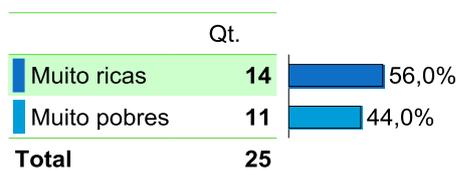


Figura 24: Classificação das informações sobre a Concorrência

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Quanto a atualização regular destas informações, de forma que possam ser consideradas confiáveis a qualquer momento, a análise das respostas aponta que 40% dizem atualizar as informações e 60% dizem não as manter atualizadas. As informações são escassas e 60% não as mantêm atualizadas, o que pode invalidar o esforço em captá-las. Abaixo a figura demonstra as respostas obtidas.

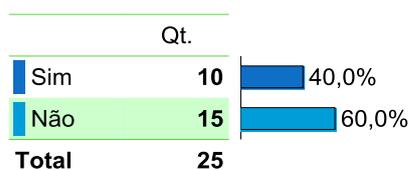


Figura 25: Atualização Regular das Informações da Concorrência

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

4.2.3 Análise da Inteligência Tecnológica

Na análise da inteligência tecnológica, a qual se refere as informações referentes aos produtos, serviços e inovação, foram aplicadas questões que demonstram a situação da empresa com relação ao tema deste grupo de estudo.

Com relação ao negócio da empresa integrar componentes tecnológicos evolutivos, 76% dos respondentes entendem que sim, que o negócio da empresa integra componentes tecnológicos evoluídos e para 24% a resposta é negativa. O segmento, em sua maioria, investe em tecnologia para a evolução do parque fabril e melhoria da produção. A aplicação de tecnologias limpas também é uma prática entre as maiores empresas deste segmento, que fizeram parte da amostra. A figura abaixo explicita as respostas obtidas.

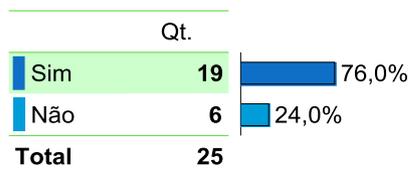


Figura 26: Integração de Componentes Tecnológicos Evolutivos no Negócio

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

A ação de identificar centros de pesquisa engajados em temas relacionados aos produtos ou serviços da organização é considerada para 64% dos respondentes, como atividade que ocorre dentro da empresa. Porém 36% entendem que não há ação dentro da organização neste sentido. O setor moveleiro conta com entidades focadas em pesquisa e melhoria do processo produtivo e algumas fomentam estas pesquisas. Mesmo assim ainda há uma parcela de empresas distantes desta realidade e que poderiam usufruir desta aproximação. Abaixo a figura demonstra o que foi tabulado pelo aplicativo.

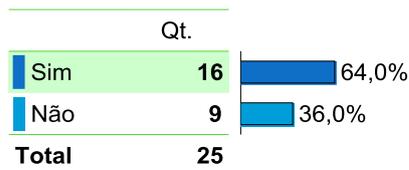


Figura 27: Identificação de Centros de Pesquisa

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Quanto ao acompanhamento da evolução dessas pesquisas, 60% dos respondentes dizem existir acompanhamento na organização e os 40% restantes admitem não haver acompanhamento dessa evolução. Isso reflete que há muito a melhorar na relação entre o meio corporativo e a academia. A forma como fazer esta aproximação é o desafio. A figura que segue demonstra o resultado da tabulação desta questão.

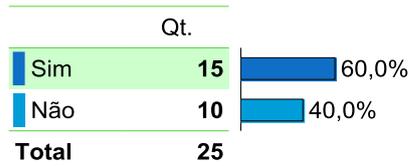


Figura 28: Acompanhamento da Evolução das Pesquisas

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

O grau de colaboração com a área acadêmica, que envolve a participação em pesquisas, etc., é classificado como fraco por 56% da amostra, já para 44% o entendimento sobre o grau de colaboração é classificado como médio. As empresas do segmento no geral não tem uma aproximação forte com o meio acadêmico e isto fica demonstrado pelas respostas obtidas. O fato de ter sido difícil conseguir adesões para a participação na pesquisa demonstra isso. Há uma preocupação quanto a divulgação de informações estratégicas, porém este é um pensamento retrogrado e defasado, uma vez que a retenção de informações não necessariamente reflete o seu sucesso em relação ao concorrente. Questões ligadas a cultura da empresa e a gestão de equipes podem ser consideradas como diferencial. Abaixo a figura demonstra a tabulação das respostas obtidas. A figura abaixo demonstra o resultado.

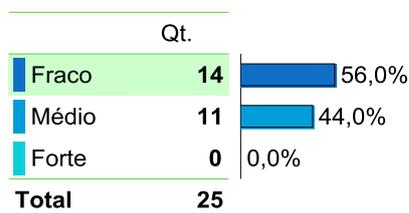


Figura 29: Colaboração com a Área Acadêmica

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

4.2.4 Fontes de Informação Exploradas

Os questionamentos utilizados para este grupo têm por objetivo levantar informações sobre fontes utilizadas e como as informações são disponibilizadas para apoiar o negócio.

Entre as empresas pesquisadas, 72% diz possuir um centro de documentação próprio para o resguardo das informações, porém 28% admite não possuir um ambiente que comporte esta guarda.

Quanto ao acesso fácil e rápido as informações do centro de documentação próprio, 60% afirma existir esta permissão de acesso e 40% admite que o acesso não ocorre de forma fácil e rápida.

Assinaturas em revistas e jornais pode ser uma das fontes de informações exploradas e 72% do público pesquisado admite que essas assinaturas são centralizadas. Para os demais 28% diz que não há centralização destas informações.

A disponibilidade das informações é considerada neste bloco e evidenciou-se que 72% dos respondentes admite que é possível saber, a qualquer momento, onde se encontra uma informação desejada. Os 28% restantes entende que não há esta disponibilidade das informações.

Quanto a consulta espontânea aos periódicos pelos membros da organização, 68% diz existir esta espontaneidade de consulta e 22% responderam que a consulta aos periódicos não ocorre de forma espontânea. Abaixo a figura demonstra a tabulação obtida pela análise das respostas. As respostas a estas questões pode levar a uma reflexão sobre práticas de gestão da informação e as oportunidades que se abrem para ter melhor aproveitamento dos recursos já demandados para captar as informações e armazená-las. Abaixo a figura demonstrando resultados das questões.

A sua organização possui um centro de documentação próprio?	72%	28%
Ele permite um acesso fácil e rápido a uma informação desejada?	60%	40%
As assinaturas de revistas e jornais são centralizadas?	72%	28%
É possível saber, a qualquer momento, onde se encontra uma informação desejada?	72%	28%
Quando buscam uma informação, os membros da organização consultam espontaneamente os periódicos?	68%	32%

Figura 30: Consultas Espontâneas aos Periódicos

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Com relação aos relatórios disponibilizados pela organização 48% entende que são redigidos de maneira uniforme e padrão e 52% entende que não há esta uniformidade e

padronização. Além disso 72% concordam que estes relatórios são armazenados em lugar conhecido pelas pessoas potencialmente interessadas em consultá-los, porém para 28% das empresas pesquisadas admite não ter esta mesma prática.

A consulta regular aos relatórios da empresa é uma prática segundo as respostas de 56% do público pesquisado, sendo que para 44% entende não existir frequência regular de acesso aos relatórios. A produção de informações sem que estas tenham um olhar ou sejam consideradas para novas visões e análises, torna sem efeito a pratica de registro ou coleta. Conforme a figura abaixo é possível verificar as respostas para estas questões.

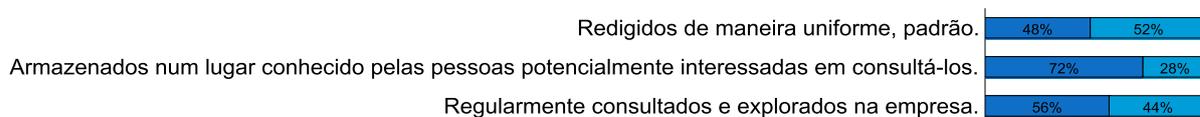


Figura 31: Disponibilização de Relatórios e Consultas Regular

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

A presença das organizações pesquisadas em feiras, exposições e outros salões profissionais (como expositor ou visitante), para 72% do público ocorre “Sempre que possível”; para 24% é “Ocasionalmente” e “Excepcionalmente” para 4% dos pesquisados. De fato o setor moveleiro é ativo na participação de feiras e exposições, porém o setor de planejados especificamente, participa de feitas específicas do segmento. Abaixo a figura demonstra as respostas obtidas.



Figura 32: Participação em Eventos do Setor

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Quanto a forma de divulgação da participação da empresa nesses eventos, 88% diz ocorrer através de contatos comerciais e 12% admite não ocorrer divulgação. Já para o questionamento sobre a elaboração de relatório escrito, que seja conhecido e acessível quanto à participação da empresa nos eventos externos, 56% posiciona que há esta preparação de relatório e 44% diz não existir esta ação. Porém a explanação oral à direção, sobre a participação

em feiras e eventos é praticada por 80% dos respondentes e 20% tem resposta negativa para esta prática, conforme é possível verificar na figura abaixo.

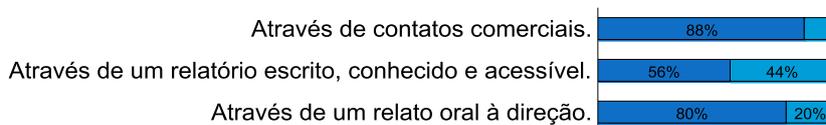


Figura 33: Forma de Divulgação da Participação em Eventos

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

A captação de informações sobre o ambiente, através de consulta a bancos de dados externos ou organismos contratados especialmente para este fim, é uma constante aos 72% do público alvo desta pesquisa e 28% não entendem que esta é uma prática em suas empresas. A captação é importante e talvez no mesmo grau de importância possa estar a disponibilidade das informações para seu uso. Abaixo a figura demonstra a tabulação dos resultados.

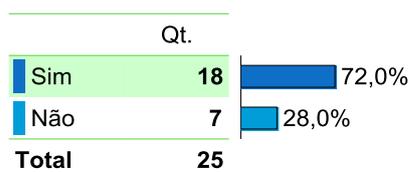


Figura 34: Captação de Informações sobre o Ambiente

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

4.2.5 Transmissão e Acesso à Informação

Este bloco de estudos objetiva levantar a logística das informações dentro das organizações pesquisadas.

Com este foco é questionado se as informações estratégicas chegam aos decisores no tempo desejado para 24% dos pesquisados. Admite ocorrência de “Atrasos ocasionais” 72% do público e 4% entende que ocorrem “Atrasos frequentes”. Analisando as respostas obtidas, pode-se inferir sobre uma oportunidade de melhoria na gestão das informações, pois elas devem servir ao negócio e ajuda-lo a elaborar melhores estratégias a partir dos elementos analisados. O acesso as informações em tempo de decisões deve ser o resultado da boa gestão deste ambiente. Os resultados apurados estão expostos na figura abaixo.



Figura 35: Acesso das Informações Estratégicas pelos Decisores

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Os membros da organização em contato com o ambiente sabem a quem enviar as informações coletadas e esta é a posição de 88% dos respondentes. Os 12% restantes dizem que os membros da empresa não sabem a quem reportar a coleta de informações que possuem. Resultados demonstrados na figura abaixo.

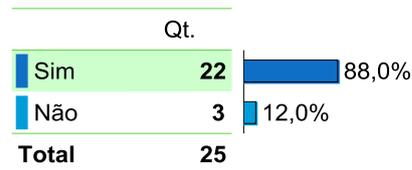


Figura 36: Conhecimento do Destino das Informações Coletadas

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Os circuitos de repasse de informação são, para 44% da amostra, “Oficiais, formalizados” e para 56% são “Informais deixados à discrição de cada um”. A informalidade pode ser negativa se não houver ao menos uma forma de controle sobre esta atividade. Abaixo demonstração das respostas apuradas.

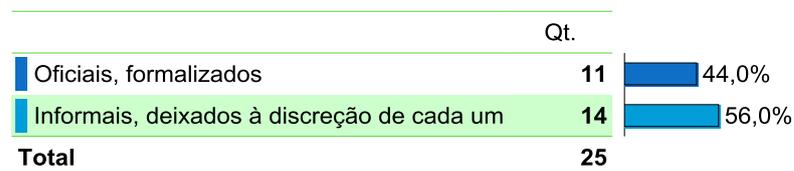


Figura 37: Tipos de Circuitos para Repasse de Informações

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Quanto à redução da quantidade de intervenientes no circuito de repasse de informações, a posição de 84% das empresas pesquisadas é a de que é possível a redução e 16% entendem que não pode ser reduzido. O entendimento de que pode haver redução de intervenientes é importante para que as informações cheguem sem filtros e desta forma possam compor análises diversas. Abaixo figura demonstrando as respostas obtidas.

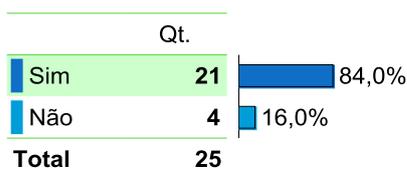


Figura 38: Redução da Quantidade de Intervenientes no Circuito de Repasse

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

A adoção de novas técnicas de transmissão (e-mail, rede) faz parte da realidade da empresa para 96% do público e 4% diz que a adoção de novas técnicas não é uma realidade. A respeito destas novas técnicas serem utilizadas para o repasse de informações estratégicas, 92% deram respostas afirmativas e 8% responderam negativamente. Explorar novas tecnologias pode auxiliar a agilidade na disponibilização e uso das informações coletadas e este é um ponto a ser melhorado no segmento pesquisado. A figura abaixo demonstra os resultados obtidos.



Figura 39: Novas Técnicas de Transmissão e Uso no Repasse de Informações

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

De acordo com as respostas apuradas, 64% do público respondente afirma existir na empresa organização das informações coletadas, permitindo assim encontrar facilmente informações que dizem respeito ao ambiente externo. Os restantes 36% admitem não ter esta organização das informações. Novamente é possível verificar a importância da gestão das informações para que não ocorram retrabalhos ou dispersão de foco sobre o que foi coletado.

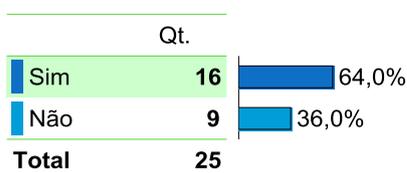


Figura 40: Existência de Organização das Informações Coletadas

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

4.2.6 Função Escuta

Este bloco aborda como ocorre a leitura do ambiente e a gestão do monitoramento.

A gestão da função de monitoramento das informações, conforme resposta de 44% do público participante da pesquisa, é assegurada por um responsável claramente designado na empresa e 56% do público diz não existir esta gestão com responsável definido. No entendimento de 52% dos pesquisados este responsável depende diretamente da Direção Geral e 48% entende que não há esta dependência.



Figura 41: Gestão da Função de Monitoramento e Dependência da Direção Geral

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

A tarefa de monitoramento é repartida entre as diferentes áreas da empresa, para 60% dos respondentes, mas este não é o entendimento dos demais 40% do público.

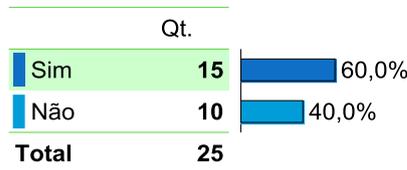


Figura 42: Distribuição da Tarefa de monitoramento entre as Áreas

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Para a atividade de monitoramento, é dedicado semanalmente menos de meio-dia segundo 28% do público; um dia de dedicação é o entendimento de 4% dos respondentes; dois dias foi o que responderam 4% dos pesquisados; três dias ou mais é o que entende 4% dos respondentes e 60% se diz “indefinido” para esta questão. Conforme defende Lesca, a atividade de monitoramento não deve contemplar uma quantidade de tempo específica e sim estar presente o tempo todo, em formato de alerta. Não há que se alocar um tempo específico e sim algo permanente, passível de percepção.

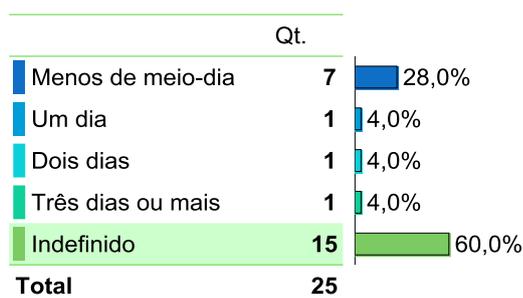


Figura 43: Tempo Destinado a Atividade de Monitoramento

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

4.2.7 Estilo de Direção

As questões sobre o estilo de direção das empresas pesquisadas permitem analisar o nível de envolvimento das lideranças e a importância entendida pelos gestores sobre o tema em estudo.

As informações monitoradas, de acordo com as definições da função verificadas no item anterior, poderão seguir rumos definidos pelos gestores da organização, segundo seu estilo de direção.

A atividade exercida por 70% do público respondente é de direção ou gerência, portanto algumas questões relacionadas ao estilo de direção e a condução de ações com vistas ao compartilhamento e disseminação de informações pode ter vício pelo conflito existente entre o que deveria ser o ideal e o que as empresas executam na prática. Durante as entrevistas, por vezes era importante revisitar a informação inicial sobre confidencialidade dos nomes das empresas participantes.

Conforme respostas do público alvo contemplado nesta pesquisa, 88% entende que a equipe de diretores acredita na necessidade estratégica de um monitoramento do ambiente. Para os demais 12%, não existe este entendimento. As respostas refletem o interesse e o entendimento de importância dos diretores, sobre a necessidade de monitoramento do ambiente. O que fica entendido através do contato com os respondentes é a forma ou o método a ser trabalhado para que isso ocorra. Abaixo a figura demonstra a apuração dos resultados.

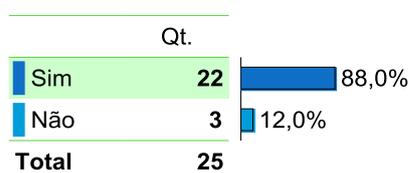


Figura 44: Posição dos Diretores sobre a Necessidade de Monitoramento

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Há a concordância de 56% dos respondentes que, sempre que possível, a equipe de diretores encoraja o monitoramento do ambiente (agradecimentos, parabéns, citação no jornal interno...), através de seus atos. Para 32% há o entendimento de que este encorajamento ocorre ocasionalmente e 12% diz este procedimento ocorrer excepcionalmente. A liderança é o impulsionador para a implementação de qualquer mudança que se queira fazer nas organizações. Para que o monitoramento do ambiente seja estimulado, o exemplo do gestor fará a diferença para que a equipe assuma esta postura. A figura abaixo demonstra o que foi apurado.



Figura 45: Encorajamento para Monitoramento do Ambiente pelos Diretores

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Entre os pesquisados 76% entende que, sempre que possível, os diretores servem de exemplo aos outros, comunicando as informações que eles mesmos coletam. Ocasionalmente é a resposta de 12% dos respondentes e 12% entende que os diretores servem de exemplo em situações excepcionais. É importante esclarecer que o público respondente é formado por diretores, em mais de 70% do total da amostra. Abaixo a figura demonstra a tabulação das respostas.



Figura 46: Diretores Servindo de Exemplo

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Entre as empresas pesquisadas 76% de seus diretores balizam o horizonte de tempo em meses e os demais 24% balizam em anos.

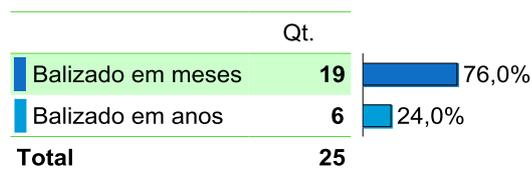


Figura 47: Balizamento do Tempo pelos Diretores
 Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

As informações balizadas no horizonte de tempo meses ou anos, são reconhecidas como Certas por 56% do público respondente e como Incertas (hipotética) pelos demais 44%. Para 48% reconhece que as informações são Qualitativas e 52% as entende como Quantitativas.

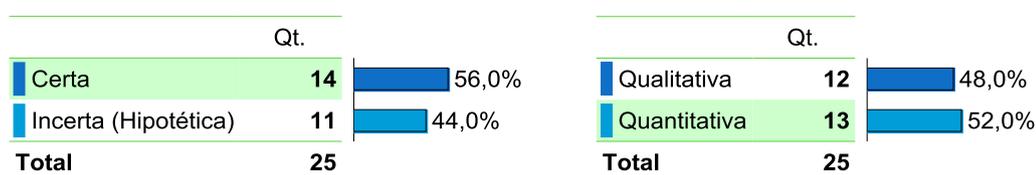


Figura 48: Balizamento X Classificação da Informação X Método de Análise
 Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Também em termos de balizamento do horizonte de tempo em meses ou anos, 48% percebe que as informações são Completas e para 52% são entendidas como Parciais, sendo que 52% as reconhece como informações antecipativas e 48% entende que estas informações são retrospectivas.

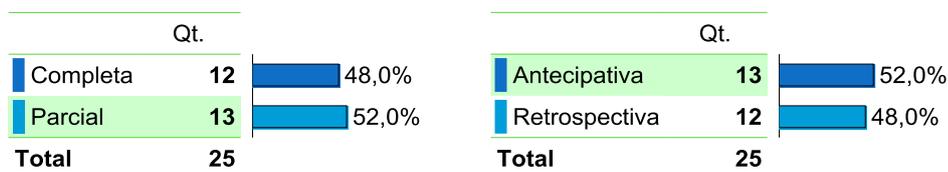


Figura 49: Balizamento X Situação da Informação X Interpretação da Informação
 Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

4.2.8 Implicação dos membros da empresa

A participação dos membros da empresa na coleta de informações pertinentes a organização, tem relevância no processo de análise do ambiente.

Dentre os pesquisados, 84% responde positivamente quanto a participação ativa e espontânea na coleta de informações, pelos membros da empresa. Para 16% a participação ativa e espontânea não ocorre. Assim como afirmam que 64% dos respondentes, a coleta de informações sobre o ambiente externo é orientada por critérios previamente definidos e para 36% diz não haver critérios definidos previamente para a coleta. Sendo expressiva a participação ativa e espontânea dos integrantes das empresas, pode ser melhor trabalhada a definição de critérios e o tipo de informações a serem exploradas. Na figura abaixo estão demonstrados os percentuais apurados pela tabulação das respostas.

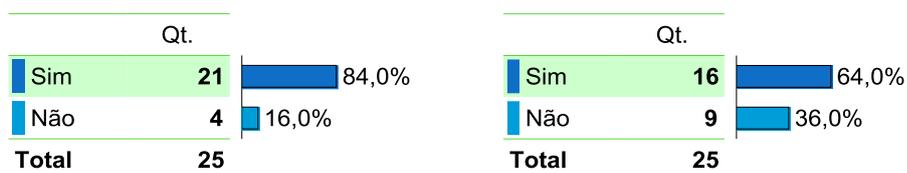


Figura 50: Participação Ativa e Espontânea na Coleta de Informações

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Quanto a definição de áreas de observação a serem consideradas pelos coletadores de informações da organização, 64% afirma definir áreas de observação e 36% diz não definir áreas. Sobre os membros da organização possuírem razão para acreditar que as informações que eles coletam e transmitem são efetivamente consideradas, 92% dos respondentes afirma que sim e apenas 8% entende que os membros da organização não possuem razão para crer no destino das informações coletadas. Demonstrado na figura abaixo os resultados apurados.

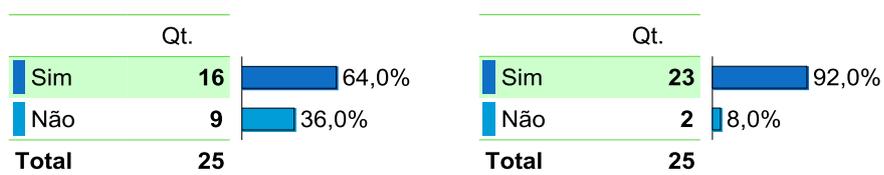


Figura 51: Áreas de Observação X Destinos das Informações Coletadas

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Existem informações que são coletadas individualmente, sendo que 36% entende que estas informações são objeto de retenção por parte daqueles que as coletou. Os demais 64% não entende que as informações coletadas sejam objeto de retenção pelos indivíduos. A retenção das informações pelos coletadores demonstra a utilização de filtros que podem classificar as informações como mais ou menos importantes para o circuito e isto não é interessante para o processo de análise. Segue abaixo figura demonstrando as respostas obtidas.

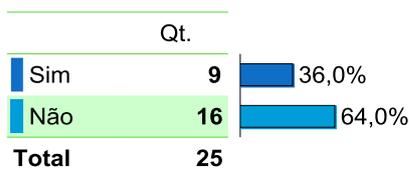


Figura 52: Informações Coletadas e Retenção pelos Coletadores

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Quanto as razões que levam a retenção das informações pelos indivíduos, 68% diz que as informações podem ser entendidas como uma fonte de poder. Outra razão que pode levar a esta retenção é a organização não ser culturalmente comunicativa, sendo esse o entendimento de 32% dos respondentes. O entendimento sobre as informações serem objeto de poder é uma questão cultural a ser rompida e para isso é necessária a participação ativa das lideranças. Abaixo segue figura demonstrando as respostas obtidas.

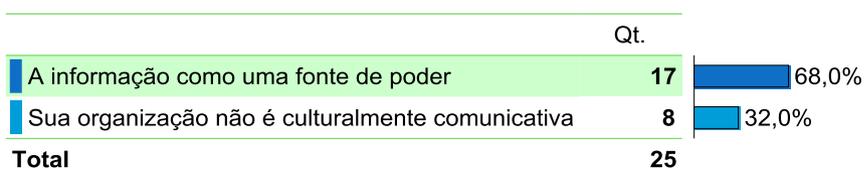


Figura 53: Razões para Reter Informações Coletadas

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Em termos de perfil dos membros das organizações participantes da pesquisa, 72% dos membros não tem origem predominante; 24% são universitários e 4% das equipes das empresas são formadas por técnicos. No geral o perfil dos profissionais deste segmento são dos mais diversos, exceto para os processos que demandam conhecimentos específicos.



Figura 54: Perfil dos Membros das Organizações Participantes da Pesquisa

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

4.2.9 Uso da informação para fins estratégicos

A coleta de informações é um processo de abrangência ampla, que envolve a direção das organizações, podendo esta coleta ser influenciada pelo estilo de direção, assim como o envolvimento dos membros da organização também pode influenciar na coleta.

A existência de um processo de consolidação das informações, que busca atingir uma visão global do ambiente da empresa, é entendida como existente por 64% dos respondentes, sendo que 36% dizem não existir tal processo de consolidação das informações coletadas.

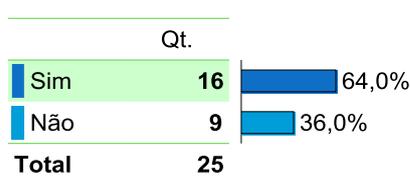


Figura 55: Entendimento sobre o Processo de Consolidação das Informações

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

As informações geradas pela atividade de monitoramento são consideradas nas reflexões sobre as estratégias, por 56% dos tomadores de decisão das organizações pesquisadas. Para os demais 44% dizem considerar estas informações ocasionalmente, durante sua reflexão sobre as estratégias.

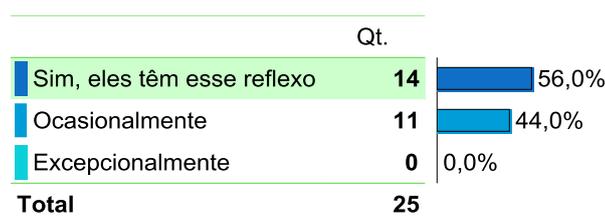


Figura 56: Uso das Informações Geradas pelo Monitoramento

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Durante o processo estratégico, 76% do público pesquisado diz utilizar as informações durante a elaboração das estratégias e também para deferir ou indeferir uma estratégia. Consideram as informações apenas na elaboração das estratégias 16% dos respondentes e 8% considera apenas para deferir ou indeferir uma estratégia.

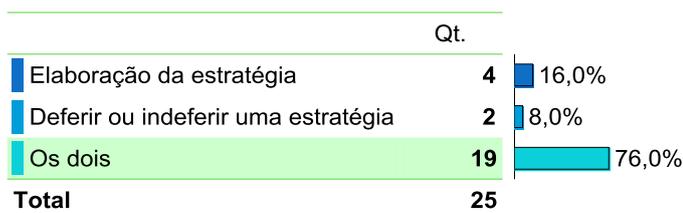


Figura 57: Uso das Informações Durante a Elaboração das Estratégias

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

4.2.10 Internet

A análise sobre este grupo permite analisar como as organizações pesquisadas utilizam a ferramenta Internet para alimentar as informações de suas bases de dados.

A Internet pode representar uma ferramenta eficaz para a coleta de informações da organização e esta é a posição de 92% dos respondentes a esta pesquisa. Para os demais 8% a internet não é considerada uma ferramenta importante de coleta.

Durante uma pesquisa de informações na Internet, 48% do público acredita que é difícil manter o foco e atenção no objeto a ser pesquisado. Para 52% não considera este ponto como uma dificuldade.

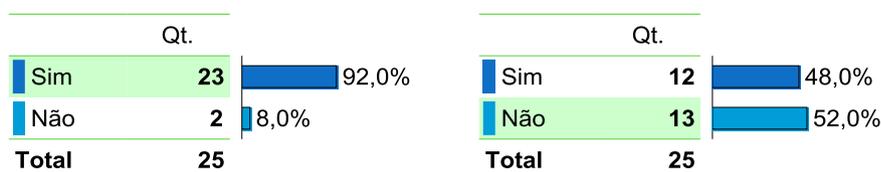


Figura 58: Internet como Ferramenta Eficaz e Foco para Efetuar Pesquisas

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Dentre os pesquisados 80% considera que a captação de informações relacionadas à antecipação de oportunidades ou de ameaças poderia ser melhorada pelo uso da Internet. Os demais 20% não tem este mesmo entendimento.

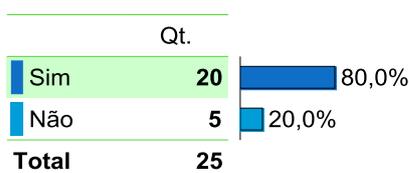


Figura 59: Captação de Informações Antecipativas e Uso da Internet

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

A existência de muitas fontes de informações torna difícil a coleta de informações pertinentes na Internet e esta é a posição de 48% do público respondente. Esta questão não é restrição de uso da ferramenta para 52% dos respondentes.

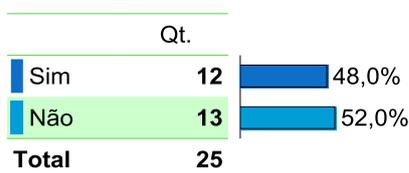


Figura 60: Fontes de Informações e Coleta

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Quando a informação pesquisada propõe um desvio para uma URL de referência para consulta de informações adicionais, 56% diz ser motivado a acessar essa URL, pela possibilidade de encontrar um centro de recursos, relacionados aquelas informações (artigos, resumos, entrevistas com experts, links para outros sites, relatórios).

A possibilidade de encontrar um grupo de discussão ou fórum sobre o assunto é o que motiva 4% dos respondentes. Para 36% dos pesquisados a motivação para o acesso a URL vem da possibilidade de encontrar outras informações relacionadas aquelas que acabou de ler. A possibilidade de encontrar uma news sobre o assunto é o que motiva 4% dos respondentes.

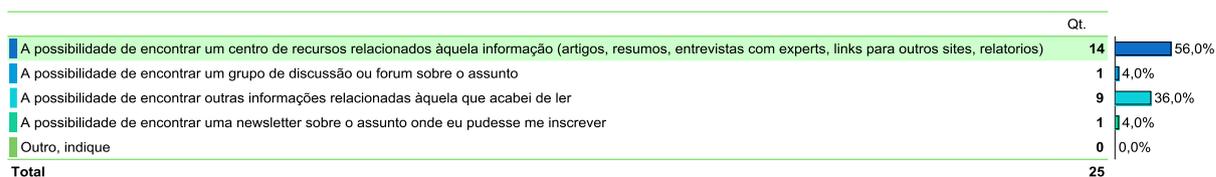


Figura 61: Desvios de Foco no Uso da Internet para pesquisas

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

O acesso à internet para coletar informações na organização é feito por pessoas motivadas para realizar esta tarefa, segundo 68% dos respondentes. Para 32% o entendimento é de que as pessoas que poderiam efetuar esta atividade não são muito motivadas para realizar tal atividade.

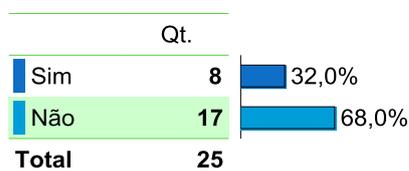


Figura 62: Motivação das Pessoas que efetuam Pesquisas Pela Internet

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

A falta de auxílio metodológico para ajudar as pessoas da organização a coletarem informações pertinentes na Internet é um fator restritivo de coleta para 60% dos respondentes. Os demais 40% não percebem este ponto como um fator restritivo.

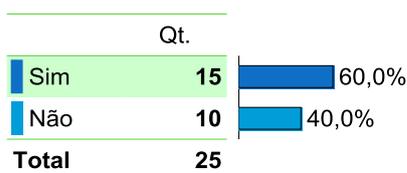


Figura 63: Necessidade de Auxílio Metodológico para Coleta de Informações

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Em relação ao uso da internet para captar informações, o comportamento principal das organizações pesquisadas (52% do público respondente) refere-se à Atenção/Observação passiva – navegação não dirigida (navegação ao acaso, sem ideia clara, recepção de e-mails).

Seguindo esta mesma análise 48% do público entende que o comportamento principal é Atenção/Observação ativa – navegação dirigida (navegação com uma ideia clara, condicionada, a partir de um serviço alerta tipo, newsletter).

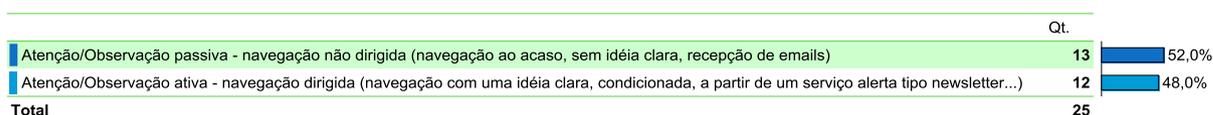


Figura 64: Uso da Internet para Captar Informações

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

4.3 ANÁLISE DE RELAÇÃO ENTRE AS QUESTÕES PESQUISADAS

As análises a seguir descrevem a relação de associação entre as questões que compõem a pesquisa aplicada.

A escolha da associação entre questões para produzir as análises foi resultado da elaboração de uma tabela contendo todos os itens da pesquisa, o que possibilitou estabelecer pertinências e impactos entre cada resultado das respostas concedidas pelos respondentes, dentro das composições elaboradas.

Serão apresentados na sequência um quadro com as questões, abaixo a análise sobre elas e em seguida uma figura representando a relação obtida pelo aplicativo Sphinx iQ2.

4.3.1 Inteligência Comercial

A análise construída no bloco comercial buscou associar como a organização se posiciona com relação ao acompanhamento dos principais clientes e a regularidade dos registros de informações efetuadas.

Acompanhamento X Atualização de registros	
Questões	
•	Você realiza um acompanhamento personalizado de sua clientela (ao menos de seus principais clientes)?
•	O registro desse "acompanhamento da clientela" é regularmente atualizado de forma a ser considerado confiável, a qualquer momento?

Quadro 10: Questões Acompanhamento X Atualização de registros

Como resultado da análise foi possível verificar que das 25 empresas pesquisadas, 23 realizam acompanhamento personalizado de sua clientela e desse número, 17 mantém registros desses acompanhamentos, regularmente atualizados e confiáveis.

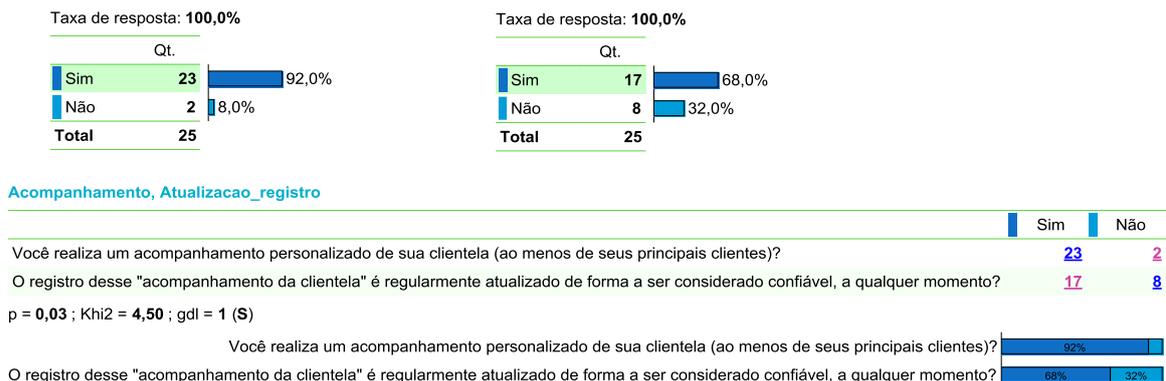


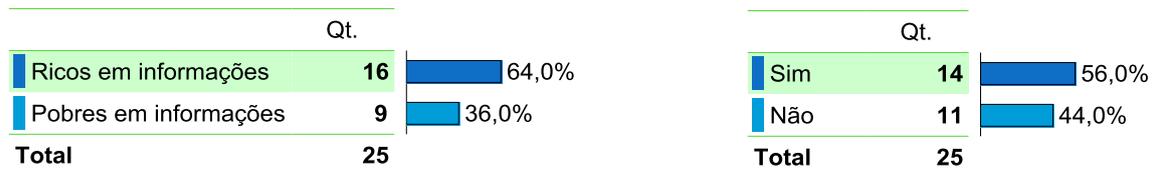
Figura 65: Acompanhamento X Atualização de Registros

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Ricos ou pobres em informações X Atualização de registros	
Questões	
<ul style="list-style-type: none"> Em relação aos seguintes registros: (1) Fornecedores atuais; (2) Necessidades atuais e futuras; (3) Acompanhamento da estratégia; (4) Presença no mercado atual e potencial. Como você os classificaria? (Ricos ou Pobres em informações) Estes registros são regularmente atualizados de forma que você possa considerá-los confiáveis a qualquer momento? 	

Quadro 11: Questões Ricos ou pobres em informações X Atualização de registros

Doze empresas se classificam como ricas em informações e afirmam manterem os registros regularmente atualizados. Quatro empresas que se classificam como ricas em informações, não mantêm registros regularmente atualizados. Independente da classificação ricos ou pobres em informações nove empresas afirmam que os registros sobre fornecedores, necessidades atuais e futuras, acompanhamento da estratégia e presença no mercado atual e potencial, não são atualizados.



Registros, Atualiza-registros

	Ricos em informações	Pobres em informações
Sim	12	2
Não	4	7

Figura 66: Ricos ou pobres em informações X Atualização de registros

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Tipos de informações armazenadas X Registro de clientes potenciais	
Questões	
<ul style="list-style-type: none"> Que tipo de informação é armazenada nas bases de dados da sua organização? (somente informações contábeis; informações contábeis e comerciais; qualitativas visando exploração de dados e antecipação de relações futuras; registramos estes três tipos de informação em nossas bases de dados) Estes registros são regularmente atualizados de forma que você possa considerá-los confiáveis a qualquer momento? 	

Quadro 12: Questões Tipos informações armazenadas X Registro clientes potenciais

Para a totalidade das empresas da amostra, não são armazenadas apenas informações contábeis ou informações qualitativas. Somente informações contábeis e comerciais são armazenadas por dez das empresas pesquisadas, sendo que apenas uma diz não existir atualização dos registros. Dez empresas responderam que registram os três tipos de informações, sendo que para três dessas empresas não há atualização dos registros.

	Qt.	
Somente informações contábeis	0	0,0%
Informações contábeis e comerciais (estatísticas)	11	44,0%
Qualitativas visando exploração de dados e antecipação de relações futuras	0	0,0%
Registramos estes três tipos de informação em nossas bases de dados	14	56,0%
Total	25	

	Qt.	
Sim	21	84,0%
Não	4	16,0%
Total	25	

Armazenamento_infos, Prospectos

	Somente informações contábeis	Informações contábeis e comerciais (estatísticas)	Qualitativas visando exploração de dados e antecipação de relações futuras	Registramos estes três tipos de informação em nossas bases de dados
Sim	0	10	0	11
Não	0	1	0	3

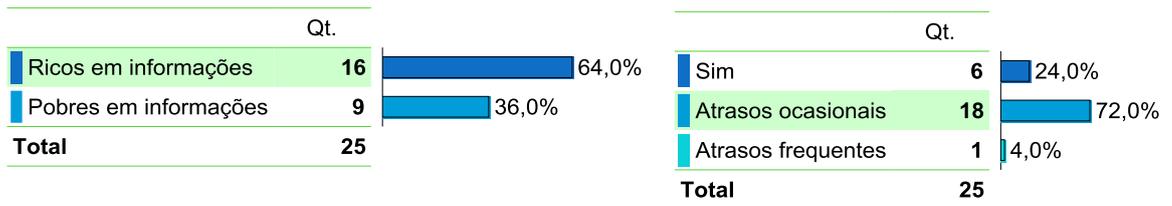
Figura 67: Tipos de informações armazenadas X Registro de clientes potenciais

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Ricos ou pobres em informações X Informações em Tempo de decisão
Questões
<ul style="list-style-type: none"> Em relação aos seguintes registros: (1) Fornecedores atuais; (2) Necessidades atuais e futuras; (3) Acompanhamento da estratégia; (4) Presença no mercado atual e potencial. Como você os classificaria? As informações estratégicas chegam aos decisores no tempo desejado?

Quadro 13: Questões Ricos/Pobres em informações X Informações em Tempo de decisão

Classificam-se como ricos em relação aos seus registros de informações 65,2% das empresas pesquisadas e mesmo assim apenas 26,1% responde que recebe as informações em tempo de decisão. O que leva a reflexão de que há um movimento para captar e registrar informações para o negócio, porém há uma lacuna de tempo para disponibilizar estas informações em tempo desejado aos decisores.



Registros, Tempo

	Ricos em informações	Pobres em informações
Sim	5	1
Atrasos ocasionais	11	7
Atrasos frequentes	0	1

Figura 68: Ricos ou pobres em informações X Informações em Tempo de decisão

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

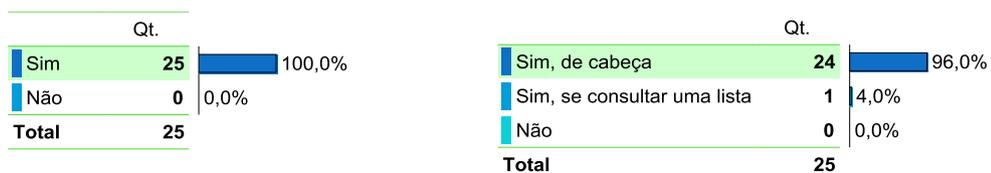
4.3.2 Inteligência Competitiva

As análises deste bloco estabelecem como a amostra se comporta, com relação as indagações sobre o ambiente no qual está inserida.

Rivalidade entre concorrentes X Nomes dos principais concorrentes	
Questões	
•	Existe muita a rivalidade entre os concorrentes de seu mercado?
•	Você saberia citar o nome dos seus principais concorrentes?

Quadro 14: Questões Rivalidade entre concorrentes X Nomes principais concorrentes

Todas as empresas pesquisadas admitem existir muita rivalidade entre os concorrentes e 96% diz saber citar de cabeça o nome de seus principais concorrentes.



Rivalidade, Nomes_concorrentes

	Sim	Não
Sim, de cabeça	24	0
Sim, se consultar uma lista	1	0
Não	0	0

Figura 69: Rivalidade entre os concorrentes X Nomes dos principais concorrentes

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Rivalidade X Qualificação das informações sobre os concorrentes	
Questões	
•	Existe muita a rivalidade entre os concorrentes de seu mercado?
•	Como você qualificaria as informações que você coleta sobre seus concorrentes atuais ou potenciais? (Muito ricas ou Muito pobres)

Quadro 15: Questões Rivalidade X Qualificação das informações sobre concorrentes

Em sua totalidade os respondentes admitem ter muita rivalidade entre os concorrentes; 56% qualificam as informações que coletam sobre seus concorrentes atuais e potenciais como muito ricas e 44% as qualifica como muito pobres. Portanto a rivalidade existente entre as empresas do setor pode ser um fator que dificulte a coleta de informações importantes ou ricas, conforme definição da questão de pesquisa.



Figura 70: Rivalidade X Qualificação das informações sobre concorrentes

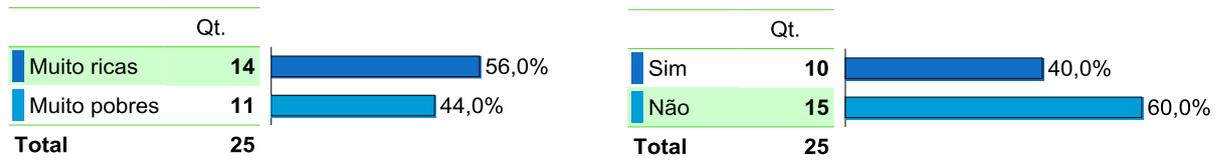
Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Qualificação informações dos concorrentes X Atualização das informações	
Questões	
•	Como você qualificaria as informações que você coleta sobre seus concorrentes atuais ou potenciais? (Muito ricas ou Muito pobres)
•	Essas informações são regularmente atualizadas de forma que você possa considerá-las confiáveis a qualquer momento?

Quadro 16: Questões Qualificação das informações dos concorrentes X Atualização

Das 25 empresas que compõem a amostra, dez qualificam as informações coletadas sobre os concorrentes atuais e potenciais como sendo muito ricas. Essas mesmas dez empresas dizem manter atualização regular das informações, de forma a considerá-las confiáveis a qualquer momento. Outras dez empresas que qualificam suas informações sobre a concorrência como muito pobres, revela não atualizar regularmente suas informações.

Pela análise, qualificar as informações como ricas, implica em mantê-las atualizadas de forma a serem consideradas confiáveis a qualquer momento.



Qualificar_info, Atualiza_infos

	Muito ricas	Muito pobres
Sim	10	0
Não	4	11

Figura 71: Qualificação das informações dos concorrentes X Atualização

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

4.3.2.1 Inteligência Competitiva X Inteligência Tecnológica

Probabilidade produtos de substituição X Centros de estudos
Questões
<ul style="list-style-type: none"> • Existe probabilidade de surgimento de produtos de substituição? • Você busca identificar centros de pesquisa engajados em temas de pesquisa relacionados aos seus produtos ou serviços?

Quadro 17: Questões Probabilidade produtos de substituição X Centros de estudos

A existência da probabilidade de surgimento de produtos de substituição é admitida por 72% da amostra; 64% das empresas concorda que busca identificar os centros de pesquisa engajados em temas relacionados aos seus produtos ou serviços; 36% dos respondentes que não

buscam centros de pesquisa relacionados aos seus produtos ou serviços, sendo que 28% desses mesmos respondentes diz não existir probabilidade de surgimento de produtos de substituição.

As respostas demonstram que há uma consciência sobre a fragilidade do mercado com relação ao surgimento de outras soluções para o mobiliário, que podem afetar a configuração das empresas do setor, seja na linha produtiva ou na forma de comercialização de seus produtos.

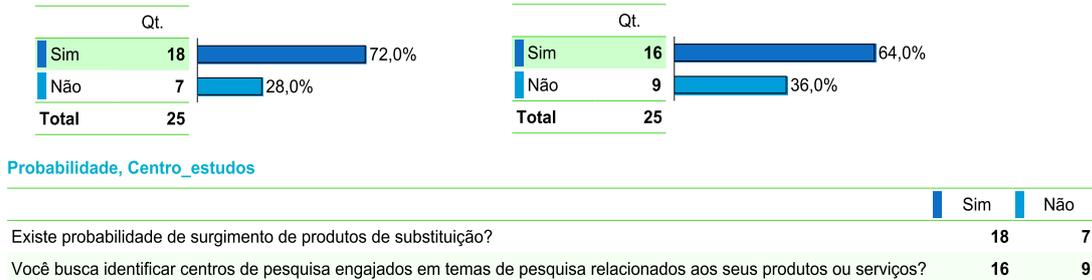


Figura 72: Probabilidade de surgir produtos de substituição X Centros de estudos

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

4.3.2.2 Inteligência Competitiva X Estilo de Direção

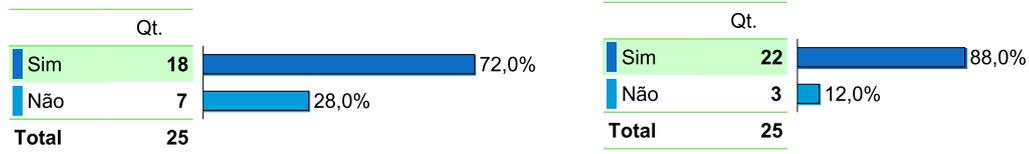
Probabilidade de surgir produtos de substituição X Escuta Prospectiva	
Questões	
•	Existe probabilidade de surgimento de produtos de substituição?
•	A equipe de diretores acredita na necessidade estratégica de um monitoramento do ambiente?

Quadro 18: Questões Probabilidade surgir produtos de substituição X Escuta Prospectiva

Dezoito empresas da amostra acreditam na probabilidade de surgimento de produtos de substituição e para dezessete dessas, a equipe de diretores acredita na necessidade estratégica de um monitoramento do ambiente.

Através do cruzamento das questões, pode-se dizer que, em respondendo positivamente sobre a probabilidade do surgimento de produtos de substituição, pode demonstrar que os diretores estão predispostos a monitorar ambiente, mesmo que esta constatação sobre a entrada de novos produtos tenha vindo de outras formas de observação, sejam feiras, congressos ou contatos com fornecedores. Pelo cruzamento das respostas a essas

questões, conclui-se que o estilo de direção demonstra entendimento de importância sobre o tema.



Probabilidade, Escuta_prospectiva

	Sim	Não
Existe probabilidade de surgimento de produtos de substituição?	18	7
A equipe de diretores acredita na necessidade estratégica de um monitoramento do ambiente?	22	3

Figura 73: Probabilidade de surgir produtos de substituição X Escuta Prospectiva

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

4.3.3 Inteligência Tecnológica

Componentes tecnológicos X Centros de estudos
Questões
<ul style="list-style-type: none"> • O negócio de sua empresa integra componentes tecnológicos evolutivos? • Você busca identificar centros de pesquisa engajados em temas de pesquisa relacionados aos seus produtos ou serviços?

Quadro 19: Questões Componentes tecnológicos X Centros de estudos

Dezoito das vinte e cinco empresas que compuseram a amostra, afirmam que seu negócio integra componentes tecnológicos evolutivos. Dessas dezoito, quinze afirmam que buscam identificar centros de pesquisa engajados em seus produtos ou serviços.

Portanto 60% do público pesquisado, busca por centros de pesquisa o que demonstra um engajamento nas questões de evolução tecnológica da indústria, processos, produtos ou serviços oferecidos.

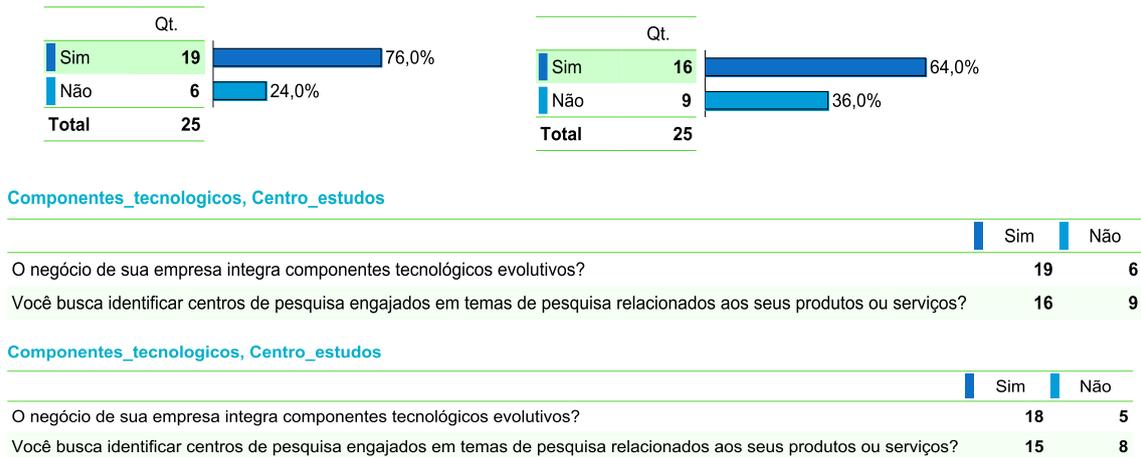


Figura 74: Componentes tecnológicos X Centros de estudos

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Busca por centros de pesquisa X Grau de colaboração com área acadêmica	
Questões	
•	Você busca identificar centros de pesquisa engajados em temas de pesquisa relacionados aos seus produtos ou serviços?
•	Como você qualifica seu grau de colaboração com a área acadêmica (Fraco, Médio, Forte)? (participação em pesquisas, etc.)

Quadro 20: Questões Busca centros de pesquisa X Grau de colaboração área acadêmica

Do total da amostra dezesseis empresas dizem buscar centros de pesquisa relacionados aos seus produtos e desse total, sete qualificam seu grau de colaboração com a área acadêmica como FRACO e nove classificam como MÉDIO.

Na totalidade da amostra nenhuma empresa se qualifica como FORTE no grau de colaboração com a academia.

O distanciamento das organizações com o meio acadêmico pode ser comprovado na prática, pela dificuldade encontrada na tentativa de sensibilizar as empresas em contribuir com o estudo. Ao mesmo tempo em que as empresas dizem buscar identificar centros de pesquisa, 56% admite ter um relacionamento fraco com a academia e nenhuma tem relacionamento forte.

Através das entrevistas, foi possível perceber que o pensar sobre o distanciamento da academia gerava certo desconforto dos respondentes, que eram executivos em empresas

familiares que, portanto, não faziam parte da geração de gestores da família. Quem sabe um processo de mudança e aproximação não esteja tão distante da realização.

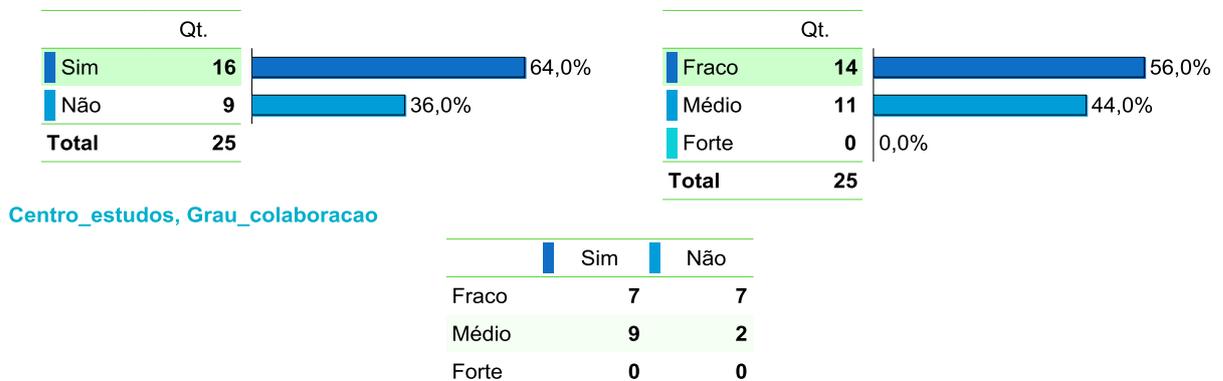


Figura 75: Busca centros de pesquisa X Grau de colaboração área acadêmica

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

4.3.4 Fontes de Informações Exploradas

Centro de documentação X Acesso as informações
Questões
<ul style="list-style-type: none"> • A sua organização possui um centro de documentação próprio? • Ele permite um acesso fácil e rápido a uma informação desejada?

Quadro 21: Questões Centro de documentação X Acesso as informações

Dezesseis organizações dizem possuir centro de documentação próprio e para treze empresas desse total, o centro de documentação tem acesso fácil e rápido às informações.

Sete empresas das vinte e cinco pesquisadas dizem não possuir um centro de documentação e dez empresas admite que o acesso as informações desejadas não é fácil e rápido.

Durante as entrevistas foi possível perceber que alguns respondentes se limitavam ao entendimento sobre terem acessos as informações que eles, enquanto gestores, demandavam. Para que um olhar sobre as informações exploradas possa ser explorado, a disseminação e o olhar de todos os membros da equipe, pode ser explorado.



GRUPO N°1

	Sim	Não
A sua organização possui um centro de documentação próprio?	18	7
Ele permite um acesso fácil e rápido a uma informação desejada?	15	10

Figura 76: Centro de documentação X Acesso as informações

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

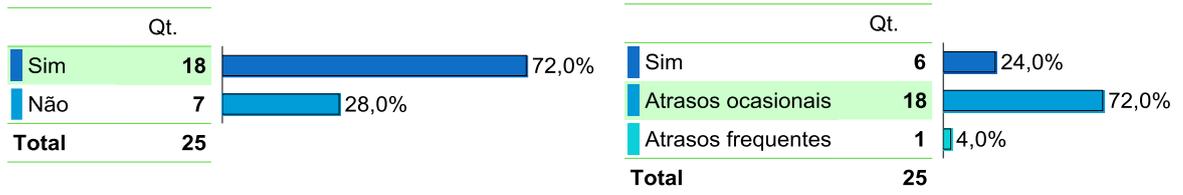
4.3.4.1 Fontes de Informações Exploradas X Transmissão e Acesso à Informação

Onde encontrar informações X Informações no tempo desejado
Questões
<ul style="list-style-type: none"> ○ • É possível saber, a qualquer momento, onde se encontra uma informação desejada? • As informações estratégicas chegam aos decisores no tempo desejado? (Sim; Atrasos ocasionais e Atrasos Frequentes)

Quadro 22: Questões Onde encontrar informações X Informações no tempo desejado

Dezoito organizações da amostra afirmam ser possível saber a qualquer momento a localização de uma informação desejada. Dessas dezoito empresas que fazem essa afirmação, apenas seis dizem que as informações estratégicas chegam aos decisores no tempo desejado.

Também dessas dezoito, dezesseis afirmam que ocorrem atrasos ocasionais e para uma organização os atrasos são frequentes. Conclui-se que há uma oportunidade de melhoria no que se refere a disponibilização das informações coletadas. Saber a localização das informações e ter acesso a elas é uma parte do processo de fazer uso dessas informações.



Onde_encontrar_info, Tempo

	Sim	Não
Sim	5	1
Atrasos ocasionais	12	6
Atrasos frequentes	1	0

Figura 77: Onde encontrar informações X Informações no tempo desejado

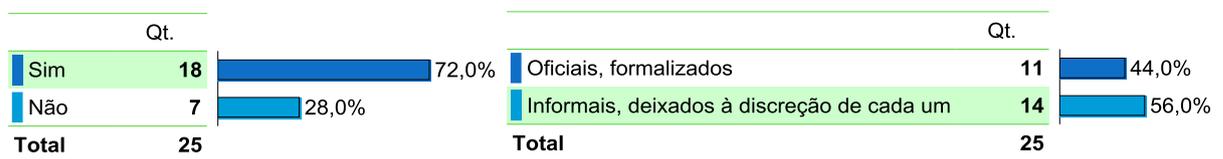
Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Onde encontrar informações X Informações no tempo desejado	
Questões	
•	É possível saber, a qualquer momento, onde se encontra uma informação desejada?
•	Os circuitos de repasse de informação são: Oficiais, formalizados; Informais, deixados à discrição de cada um

Quadro 23: Questões Onde encontrar informações X Informações no tempo desejado

Para as organizações que fizeram parte da amostra, dezoito afirmam que é possível saber a qualquer momento onde se encontra uma informação desejada. Deste total de dezoito empresas, dez afirmam que os circuitos de repasse de informações são oficiais, formalizados e para oito empresas os circuitos de repasse são informais, deixados à discrição de cada um.

Entre os 28% que dizem não ser possível encontrar uma informação desejada, a maioria mantém na informalidade o circuito de repasse das informações.



Onde_encontrar_info, Repasse

	Sim	Não
Oficiais, formalizados	10	1
Informais, deixados à discrição de cada um	8	6

Figura 78: Onde encontrar informações X Informações no tempo desejado

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

4.3.5 Transmissão X Acesso à Informação

Tempo das Informações X Quem as Recebe	
Questões	
•	As informações estratégicas chegam aos decisores no tempo desejado? (Sim, Atrasos ocasionais e Atrasos frequentes)
•	Os membros da organização em contato com o ambiente sabem a quem enviar as informações coletadas?

Quadro 24: Questões Tempo das Informações X Quem Recebe

Entre os respondentes seis organizações afirmam que as informações chegam aos decisores em tempo desejado e desses seis, todos sabem a quem enviar as informações.

Para dezoito empresas os atrasos são ocasionais e desses, 16 dizem que os membros sabem a quem enviar as informações, enquanto 2 respondem que não sabem.

Refletindo sobre os atrasos, ocasionais ou frequentes, que representam a resposta de 76% do público pesquisado, e confrontando com a questão dos membros da organização saberem a quem enviar as informações, pode-se concluir que podem haver outros entraves para que as informações estratégicas não cheguem aos decisores no tempo desejado.

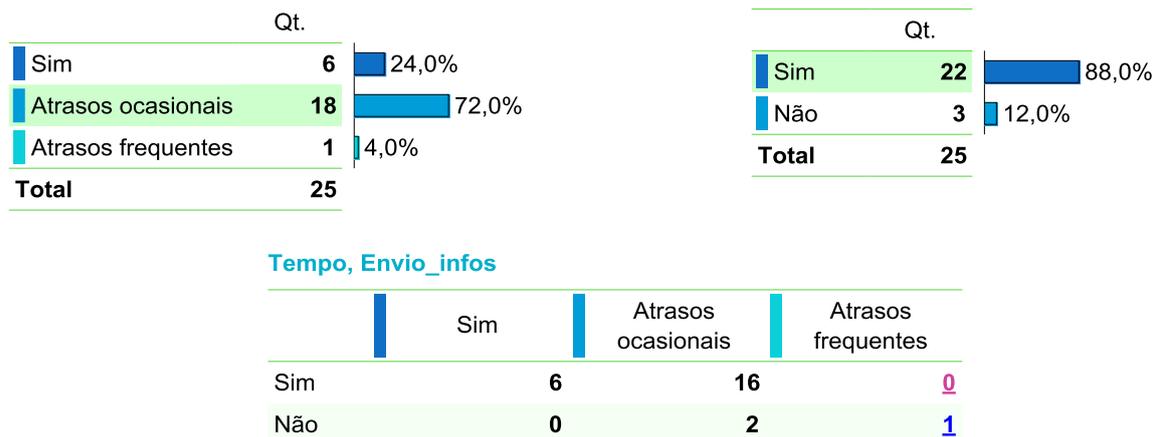


Figura 79: Tempo das Informações X Quem Recebe

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Circuitos de Repasse de Informações X Redução de Interventores	
Questões	
•	Os circuitos de repasse de informação são: Oficiais, formalizados ou Informais, deixados à discrição de cada um?
•	A priori, a quantidade de intervenientes no circuito de repasse de informações pode ser reduzido?

Quadro 25: Questões Circuitos de Repasse de Informações X Redução de Interventores

Das vinte e cinco empresas respondentes, onze entendem que os circuitos de repasse de informações são Oficiais Formalizados e desses, nove dizem que a quantidade de intervenientes pode ser reduzida. Quatorze empresas dizem que o repasse de informações são informais e desses, doze também entendem que a quantidade de intervenientes pode ser reduzida.

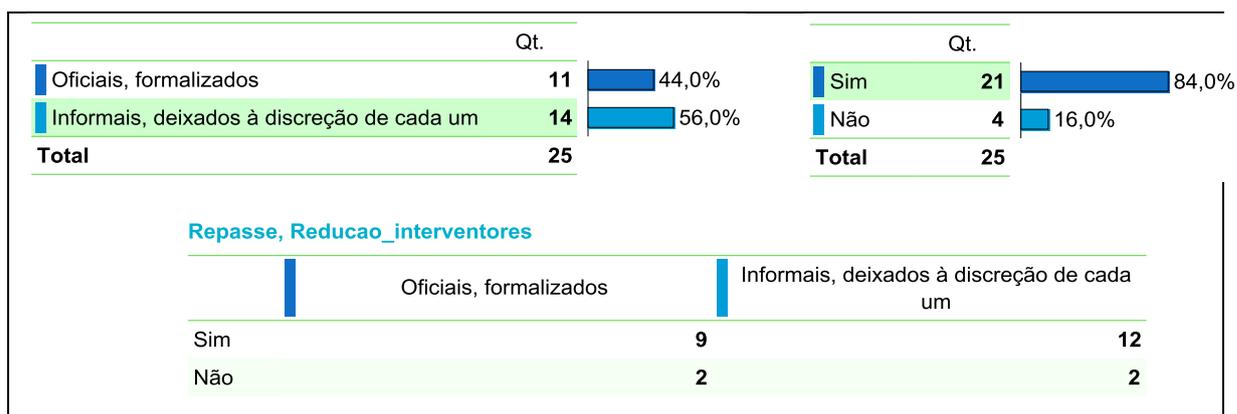


Figura 80: Circuitos de Repasse de Informações X Redução de Interventores

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

4.3.6 Função Escuta

Função Escuta X Dependência da Direção	
Questões	
•	A gestão da função de monitoramento é assegurada por um responsável claramente designado na empresa?
•	Este responsável depende diretamente da Direção Geral?

Quadro 26: Questões Função Escuta X Dependência da Direção

Entre as vinte e cinco empresas respondentes, onze dizem ter um responsável pela função escuta sendo que todos esses dependem diretamente da direção geral. Para 52% das empresas o responsável pela função de monitoramento está vinculado á direção geral.

As informações mostram que há espaço para o desenvolvimento da cultura de análise do ambiente externo, permitindo observar sem prévias seleções ou submissão as apreciações individuais. Outra observação oportuna é que os 56% que dizem não ter um responsável pela gestão da função de monitoramento na empresa, pode estar influenciando no item de transmissão e acesso à informação, pois não há um responsável claro para fazer a gestão.

Coleta para toda a equipe, porém é importante gerir estas ações para não frustrar e atender aos propósitos organizacionais.



Funcao_escuta, Dependencia_direcao

	Sim	Não
A gestão da função de monitoramento é assegurada por um responsável claramente designado na empresa?	11	14
Este responsável depende diretamente da Direção Geral?	13	12

Figura 81: Função Escuta X Dependência da Direção

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Função Escuta X Escuta Prospectiva
Questões
<ul style="list-style-type: none"> • A gestão da função de monitoramento é assegurada por um responsável claramente designado na empresa? • A equipe de diretores acredita na necessidade estratégica de um monitoramento do ambiente?

Quadro 27: Questões Função Escuta X Escuta Prospectiva

A definição de um responsável pela função de monitoramento é observada por 44% das empresas respondentes das quais, 88% responde que a equipe de diretores acredita na necessidade de monitoramento de ambiente. Pelas análises dos dados apresentados não é possível identificar se aquelas empresas que não definem um responsável são mais ou menos ativas no monitoramento. Os diretores, em sua maioria, acreditam na necessidade de monitorar o ambiente, porém deve haver ação efetiva para tornar isso uma prática.

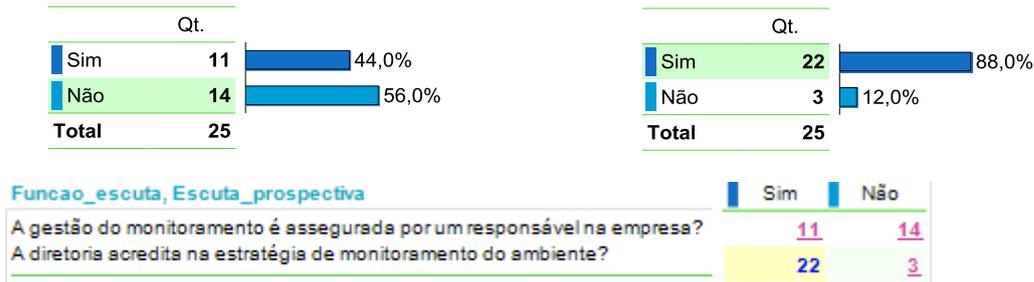


Figura 82: Função Escuta X Escuta Prospectiva

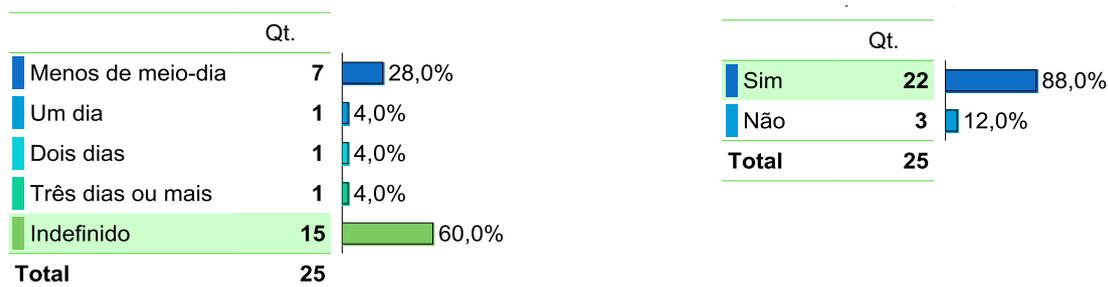
Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Tempos de Escuta X Escuta Prospectiva	
Questões	
•	Qual é aproximadamente a quantidade de tempo semanal dedicada para essa atividade? (Menos de meio-dia; Um dia; Dois dias; Três dias ou mais; Indefinido)
•	A equipe de diretores acredita na necessidade estratégica de um monitoramento do ambiente?

Quadro 28: Questões Tempos de Escuta X Escuta Prospectiva

A comparação entre as respostas é pertinente, pois indica que mesmo 88% das empresas respondentes afirmarem que a equipe de diretores acredita na necessidade de monitoramento do ambiente, ainda não há dedicação clara de tempo para esta atividade, onde 60% diz ser este tempo Indefinido.

Pelo acompanhamento das entrevistas, foi evidenciado que a não definição de tempo para a atividade de monitoramento ocorre em função de não terem esta atividade constituída como algo a ser sistematizado. Pode-se dizer que de fato existe o entendimento de que é necessário monitorar, porém o como e quem exercerá esta atividade não é um entendimento de alcance de todas as empresas entrevistadas.



Tempo_escuta, Escuta_prospectiva

Qual é a quantidade de tempo semanal dedicada para essa atividade?
A diretoria acredita na estratégia de um monitoramento do ambiente?

	Menos de meio-dia	Um dia	Dois dias	Três dias ou mais	Indefinido
Sim	7	1	1	1	12
Não	0	0	0	0	3

Figura 83: Tempos de Escuta X Escuta Prospectiva

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

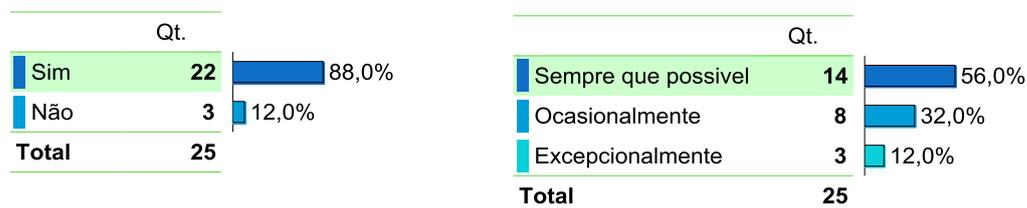
4.3.7 Estilo de Direção

Escuta Prospectiva X Encorajamento	
Questões	
<ul style="list-style-type: none"> • A equipe de diretores acredita na necessidade estratégica de um monitoramento do ambiente? • A equipe de diretores encoraja através de seus atos o monitoramento do ambiente (agradecimentos, parabéns, citação no jornal interno...)? 	

Quadro 29: Questões Escuta Prospectiva X Encorajamento

A comparação entre estas duas questões foi no sentido de avaliar o quanto a crença na necessidade de monitoramento está alinhada as atitudes da equipe de diretores. Através das respostas foi identificado que 88% da equipe de diretores, acredita na estratégia de monitoramento, sendo que desse percentual, todos encorajam esta ação através de seus atos, em diferentes classificações, conforme as opções da questão. Desta forma, o encorajamento Sempre que possível, foi a resposta de 56% dos respondentes; Ocasionalmente para 32% e 12% diz encorajar Excepcionalmente a equipe através de seus atos.

O estilo de direção, exposto aqui como forma de conduzir os diversos temas nas organizações, buscando desenvolver a capacidade de evolução da empresa, assegurando sua perenidade, são norteadores para que processos de monitoramento ocorram.



Escuta_prospectiva, Encorajamento

A diretoria acredita na estratégia de monitoramento do ambiente?

A diretoria encoraja através de seus atos o monitoramento do ambiente?

	Sim	Não
Sempre que possível	14	0
Ocasionalmente	7	1
Excepcionalmente	1	2

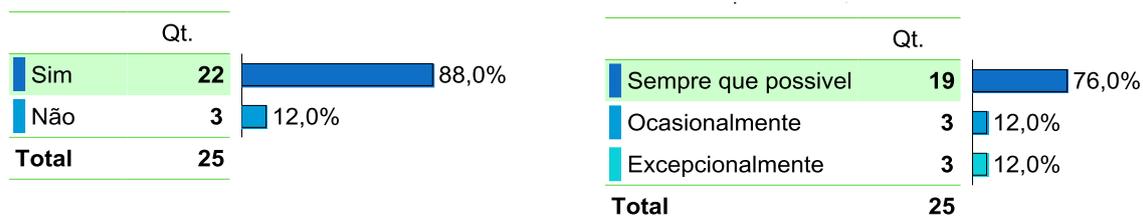
Figura 84: Escuta Prospectiva X Encorajamento

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Escuta Prospectiva X Dar Exemplo	
Questões	
•	A equipe de diretores acredita na necessidade estratégica de um monitoramento do ambiente?
•	Os diretores servem de exemplo aos outros comunicando as informações que eles mesmo coletam? (Sempre que possível; Ocasionalmente; Excepcionalmente)

Quadro 30: Questões Escuta Prospectiva X Dar Exemplo

O estabelecimento de relação entre ambas as questões buscou aprofundar o quanto a equipe de diretores, que mostrou-se acreditar na necessidade de monitoramento do ambiente, compartilha o que coleta, servindo de exemplo aos demais membros da organização. Entre os 88% dos respondentes que afirmam que suas equipes de diretores entendem ser necessário monitorar o ambiente, todas afirmam que essas equipes servem de exemplo, informando sobre as informações coletadas. A questão tênue é justamente na resposta de 76% que diz servir de exemplo sempre que possível, pois fica a dúvida quanto ao que são as situações de possibilidade de servir de exemplo ou ainda, quais situações não se adequariam a essa possibilidade.



Escuta_prospectiva, Dar_exemplo

A diretoria acredita na estratégia de monitoramento do ambiente?

Os diretores servem de exemplo aos outros comunicando as informações que coletam?

	Sim	Não
Sempre que possível	19	0
Ocasionalmente	3	0
Excepcionalmente	0	3

Figura 85: Escuta Prospectiva X Dar Exemplo

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Escuta Prospectiva X Antecipativa ou Retrospectiva	
Questões	
•	A equipe de diretores acredita na necessidade estratégica de um monitoramento do ambiente?
•	As informações coletadas são Antecipativa ou Retrospectiva?

Quadro 31: Questões Escuta Prospectiva X Antecipativa ou Retrospectiva

A comparação efetuada aqui buscou relacionar o entendimento de 88% das empresas da amostra sobre seus diretores acreditarem na necessidade de monitoramento do ambiente, sendo que 48% das informações monitoradas são de caráter Retrospectivo e 52% são informações Antecipativas.

Neste ponto há uma reflexão pertinente que decorre sobre o olhar que as organizações mantêm aos fatos ocorridos, não abrindo efetivamente espaços para o monitoramento de informações de caráter antecipativo. Ainda assim, observando a amostra, pode-se concluir como positivo os 52% que dizem olhar para informações antecipativas.



Escuta_prospectiva, Antecipativa_Retrospectiva

A diretoria acredita na estratégia de monitoramento do ambiente?
Antecipativa ou Retrospectiva

	Sim	Não
Antecipativa	12	1
Retrospectiva	10	2

Figura 86: Escuta Prospectiva X Antecipativa ou Retrospectiva

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Antecipativa ou Retrospectiva X Coleta Orientada	
Questões	
•	As informações coletadas são Antecipativa ou Retrospectiva?
•	A coleta de informações sobre o ambiente externo é orientada por critérios previamente definidos?

Quadro 32: Questões Antecipativa ou Retrospectiva X Coleta Orientada

Neste ponto de análise buscou-se entender se os respondentes que olham as informações tanto antecipativas quanto retrospectivas, definem critérios prévios de coleta.

Foi identificado que para as treze empresas respondentes que afirmam terem informações Antecipativas coletadas, onze afirmam orientar a coleta por critérios previamente definidos.

Das doze empresas que coletam informações Retrospectivas, sete delas não orientam a coleta com critérios definidos e cinco dizem ter critérios que orientam a coleta.

A criação de critérios de coleta de informações é uma questão a ser explorada, pois podes orientar e direcionar melhor os recursos para a busca de sinais do ambiente, que compilados as demais informações existentes, podem criar novas estratégias de decisão.



Antecipativa_Retrospectiva, Coleta_orientada

Antecipativa ou Retrospectiva

A coleta é orientada por critérios previamente definidos?

	Antecipativa	Retrospectiva
Sim	11	5
Não	2	7

Figura 87: Antecipativa ou Retrospectiva X Coleta Orientada

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

4.3.8 Implicação dos Membros da Empresa

Participação Ativa X Coleta Orientada	
Questões	
•	O pessoal participa ativa e espontaneamente na coleta de informações pertinentes para a organização?
•	A coleta de informações sobre o ambiente externo é orientada por critérios previamente definidos?

Quadro 33: Questões Participação Ativa X Coleta Orientada

Com a análise das respostas para estas questões buscou-se entender o comportamento das equipes quanto a coleta de informações pertinentes.

Através das respostas identificou-se que a participação ativa e espontânea na coleta de informações acontece para 84% das empresas pesquisadas, e para 64% a coleta efetuada pelas equipes tem orientação por critérios previamente definidos.

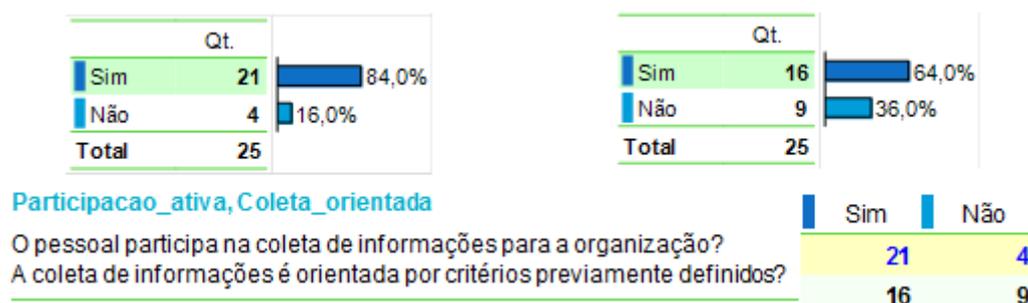


Figura 88: Participação Ativa X Coleta Orientada

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Coleta Orientada X Áreas de Monitoramento	
Questões	
•	A coleta de informações sobre o ambiente externo é orientada por critérios previamente definidos?
•	As áreas de observação são definidas aos coletadores da organização?

Quadro 34: Questões Coleta Orientada X Áreas de Monitoramento

A relação para as respostas a estas questões ficaram em termos de igualdade percentual, onde aponta que 64% afirmam que a coleta é orientada por critérios definidos e dentre esses, todos também afirmam que as áreas de observação são definidas aos coletadores. Assim como 36% dizem não haver orientação previa para colete e em totalidade também respondem que não há definição de áreas de observação aos coletadores da organização.

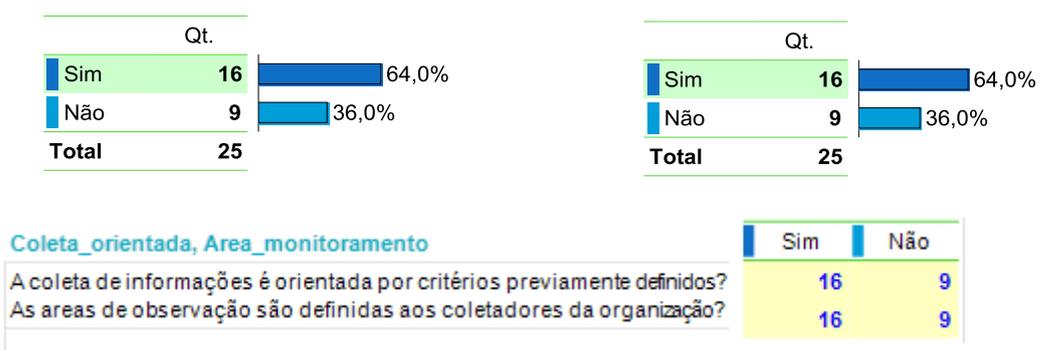


Figura 89: Coleta Orientada X Áreas de Monitoramento

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Participação Ativa X Razões para Acreditar	
Questões	
•	O pessoal participa ativa e espontaneamente na coleta de informações pertinentes para a organização?
•	Os membros da organização possuem razão de acreditar que as informações que eles coletam e transmitem são efetivamente consideradas?

Quadro 35: Questões Participação Ativa X Razões para Acreditar

A relação estabelecida a essas questões foi no sentido de entender se a participação espontânea tinha como impulsionador o entendimento de que as informações coletadas tinham um destino efetivo.

Entre todas as empresas que afirmaram haver participação ativa e espontânea na coleta de informações, em sua totalidade também afirmam que os membros possuem razão de acreditar que as informações coletadas são consideradas.

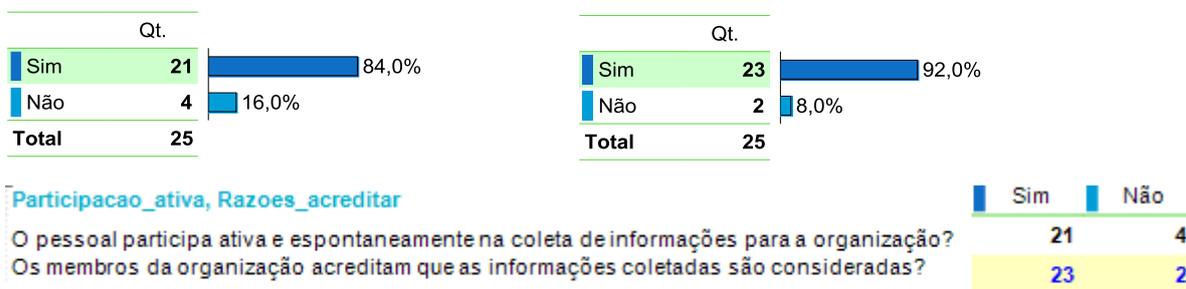


Figura 90: Participação Ativa X Razões para Acreditar

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Participação Ativa X Objeto de Retenção	
Questões	
•	O pessoal participa ativa e espontaneamente na coleta de informações pertinentes para a organização?
•	As informações coletadas individualmente são objeto de retenção por parte daqueles que as detêm?

Quadro 36: Questões Participação Ativa X Objeto de Retenção

Reter informações dentro de uma organização pode ter motivos os quais é importante fazer um entendimento para que ações possam ser definidas, sejam de compartilhamento ou mesmo de não compartilhamento, porém é importante que a equipe tenha este entendimento.

Das 21 empresas que afirmam ter participação ativa espontânea das pessoas para a coleta de informações, 9 entendem que as informações coletadas são objeto de retenção por aqueles que as detêm e as outras 16 entendem que as informações não são objeto de retenção.

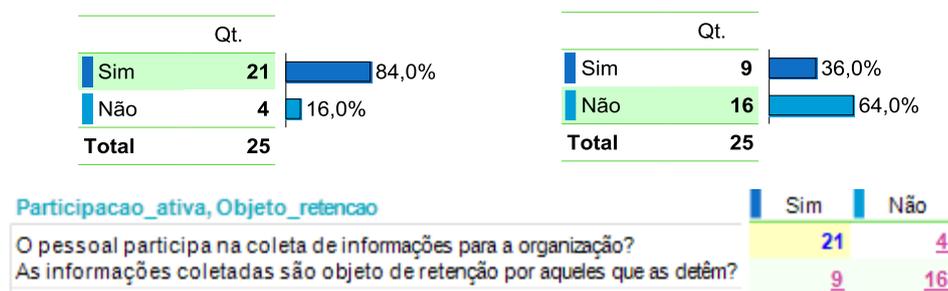


Figura 91: Participação Ativa X Objeto de Retenção

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Objeto de Retenção X Razões para Retenção	
Questões	
•	As informações coletadas individualmente são objeto de retenção por parte daqueles que as detêm?
•	Você acha que as razões dessa retenção são ligadas a: A informação como uma fonte de poder ou Sua organização não é culturalmente comunicativa?

Quadro 37: Questões Objeto de Retenção X Razões para Retenção

Mesmo que apenas 9 das 25 empresas pesquisadas, tenham o entendimento que as informações coletadas são objeto de retenção por parte de quem as detêm, 17 empresas entendem que a informação é vista como fonte de poder.

Para as demais 8 organizações entre as empresas pesquisadas, as razões para a retenção são ligadas a empresa não ser culturalmente comunicativa.

Houve um tempo em que dentro das organizações, o poder que elas exerciam estava relacionado as informações que ela detinha. Porém estas posições foram alterando e algumas empresas conseguem trabalhar o compartilhamento de informações usando recursos de tecnologia. da mesma forma os próprios indivíduos, que acabavam como reféns dos seus conhecimentos, passaram a entender que reter informações é também reter oportunidades de crescimento.

Qt.		Qt.	
Sim	9	A informação como uma fonte de poder	17
Não	16	Sua organização não é culturalmente comunicativa	8
Total	25	Total	25

Objeto_retenciao, Razoes_retenciao

As informações coletadas são objeto de retenção pelos que as detêm?
 Você acha que as razões dessa retenção são ligadas a:

	Sim	Não
A informação como uma fonte de poder	5	12
Sua organização não é culturalmente comunicativa	4	4

Figura 92: Objeto de Retenção X Razões para Retenção

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

4.3.9 Uso da Informação para fins Estratégicos

Processo Consolidado X Integração das Informações	
Questões	
•	Existe um processo de consolidação de informações que visa atingir uma visão global do ambiente da empresa?
•	Os tomadores de decisão consideram as informações geradas pela atividade de monitoramento durante sua reflexão sobre a estratégia? (Sim, eles têm esse reflexo; Ocasionalmente; Excepcionalmente)

Quadro 38: Questões Processo Consolidado X Integração das Informações

Para 16 das empresas respondentes, existe um processo de consolidação de informações da empresa, sendo 10 afirmam que os tomadores de decisão consideram as informações geradas na reflexão das estratégias e 6 dizem que consideram as informações ocasionalmente.

Das 9 empresas que dizem não existir processo de consolidação das informações, mesmo assim 4 afirmam considerar as informações durante a reflexão sobre as estratégias e 5 consideram ocasionalmente.



Processo, Integracao_info

Existe um processo de consolidação de informações para uma visão global da empresa?
Os tomadores de decisão consideram as informações na reflexão sobre a estratégia?

	Sim	Não
Sim, eles têm esse reflexo	10	4
Ocasionalmente	6	5
Excepcionalmente	0	0

Figura 93: Processo Consolidado X Integração das Informações

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Processo Consolidado X Finalidade	
Questões	
•	Existe um processo de consolidação de informações que visa atingir uma visão global do ambiente da empresa?
•	Durante o processo estratégico, para quais fins as informações obtidas são mais frequentemente utilizadas? (Elaboração da estratégia; Deferir ou indeferir uma estratégia; Os dois)

Quadro 39: Questões Processo Consolidado X Finalidade

Entre os respondentes, mesmo os que dizem não haver processo consolidado para atingir uma visão global do ambiente da empresa, todos usam as informações para elaboração das estratégias e deferir ou indeferir estratégias.

Dos 64% que dizem ter processo consolidado, todos usam as informações na definição das estratégias.



Processo, Finalidade

Existe um processo de consolidação de informações para análise do ambiente da empresa?
Durante o processo estratégico, para quais fins as informações são utilizadas?

	Sim	Não
Elaboração da estratégia	3	1
Deferir ou indeferir uma estratégia	1	1
Os dois	12	7

Figura 94: Processo Consolidado X Finalidade

Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

4.3.10 Internet

Internet Eficaz X Internet Coleta	
Questões	
•	A Internet é uma ferramenta eficaz para a coleta de informações de sua organização?
•	Na sua organização, a captação de informações relacionadas à antecipação de oportunidades ou de ameaças poderia ser melhorada pelo uso da Internet?

Quadro 40: Questões Internet Eficaz X Internet Coleta

Para 92% das empresas pesquisadas a internet é uma ferramenta eficaz para coleta de informações e para 80% dos respondentes há a concordância de que a captação de informações de antecipação poderia ser melhorada pelo uso da Internet.

A internet é uma ferramenta que quando bem utilizada dentro das organizações, pode mudar os resultados sobre a busca de informações, porém pode ser uma fonte de desperdício de recurso de tempo, por exemplo, quando da ausência de gestão sobre seu uso.

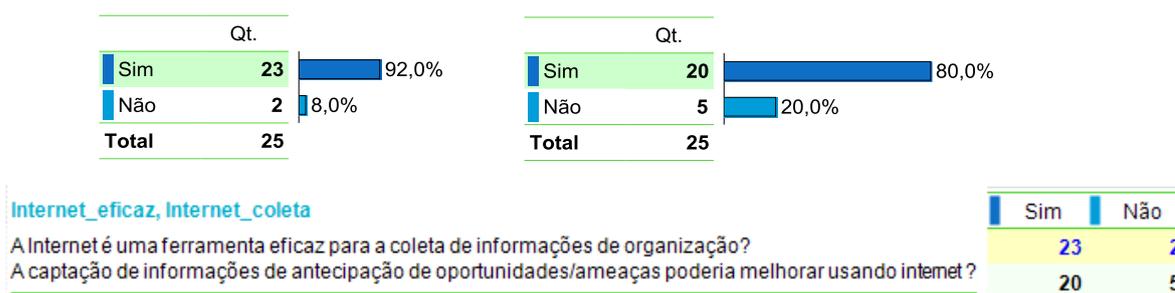


Figura 95: Internet Eficaz X Internet Coleta

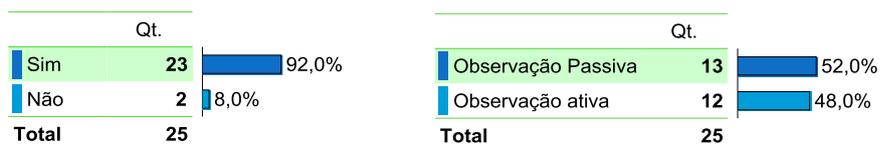
Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

Internet Eficaz X Internet e Comportamento
Questões
<ul style="list-style-type: none"> • A Internet é uma ferramenta eficaz para a coleta de informações de sua organização? • Qual é comportamento principal de sua organização em relação ao uso da Internet para captar informações? (Atenção/Observação passiva - navegação não dirigida - navegação ao acaso, sem ideia clara, recepção de emails; Atenção/Observação ativa - navegação dirigida - navegação com uma ideia clara, condicionada, a partir de um serviço alerta tipo newsletter...)

Quadro 41: Questões Internet Eficaz X Internet e Comportamento

Para 92% das empresas pesquisadas a internet é uma ferramenta eficaz para coleta de informações, porém 48% deste público faz navegação dirigida para captar informações.

O simples uso da ferramenta para navegação não representa eficácia no uso, pois 52% são comportamento de navegação passiva, não dirigida e sem ideias claras para a captação. Fica evidente que entre o público pesquisa há um entendimento sobre a importância da utilização da internet para a coleta de informações. Ainda assim há um comportamento passivo por parte de 13 empresas pesquisadas e um comportamento ativo por 12 empresas.



Internet_eficaz, Internet_comportamento

A Internet é uma ferramenta eficaz para a coleta de informações?
Qual o comportamento da organização quanto ao uso da Internet para captar informações?

	Sim	Não
Observação Passiva	11	2
Observação ativa	12	0

Figura 96: Internet Eficaz X Internet e Comportamento
Fonte: Dados tabulados a partir da aplicação da pesquisa

5 Conclusões

Este trabalho partiu de um objetivo geral inicial que era de identificar o quanto as empresas fabricantes de móveis planejados, associadas à MOVERGS (Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul) e que atuam na comercialização de seus produtos através de rede de lojas exclusivas ou especializadas, estão preparadas para sistematizar o monitoramento do ambiente e considerar o processo de inteligência para a tomada de decisão estratégica.

Os resultados identificados permitiram traçar um diagnóstico deste segmento do ramo moveleiro, quanto ao posicionamento das empresas pesquisadas com relação a Inteligência, possibilitando traçar um perfil relativo aos itens pesquisados, assim como permitiu identificar como as empresas tratam as informações relativas ao negócio, possibilitando análises e construções sobre cada questão pesquisada, bem como correlações pertinentes entre entidade e participantes, atendendo aos objetivos geral e específicos propostos.

Com o apoio da entidade MOVERGS foi possível atingir um público relevante, o qual apesar de inicialmente resistente mostrou-se participativo com a possibilidade de pesquisa na área de inteligência. Foi possível perceber através da realização das entrevistas, sobretudo por conta dos elementos indagados, que os respondentes foram levados a linhas de raciocínio sobre ações e práticas organizacionais em suas empresas, para as quais ainda não haviam suscitado o pensar.

Diante disso o estudo proporcionou ao setor o contato com abordagens originalmente distantes da rotina das empresas. Isto foi possível ser percebido através do contato com os gestores durante a aplicação da pesquisa, que em maioria ocorreu de forma presencial, onde foi explicado o teor, a abrangência e dirimidas dúvidas sobre algumas questões que não eram de usual contato dos respondentes.

Durante a entrevista alguns gestores demonstravam que seu entendimento sobre monitorar o ambiente ou escutar os sinais, limitava-se a participar de associações ou mesmo admitiam que as ações de buscar informações sobre o ambiente, ocorriam em visitas a feiras do setor e até mesmo a contratação de pesquisas, as quais olham informações retrospectivas.

Desta forma o que foi possível observar e concluir como resultado da aplicação da pesquisa, é que há uma lacuna, logo, um grande espaço para promover entendimento e sensibilização que quando desenvolvidos, podem influenciar sobremaneira futuras decisões que podem impactar nos rumos das empresas.

A lacuna é evidente no entendimento de que os números projetados para a evolução do setor em si, já norteiam ações e investimentos, porém isso é parte de um conjunto de informações a serem observadas.

As observações ou monitoramento também devem se estender ao que foi o impulsionador para a realização deste trabalho: a sucessão de fechamento de um grande número de lojas do setor. Fechamentos que podem ocorrer por ineficiência de seus gestores ou pela ausência de gestão sobre essas lojas, por parte dos fabricantes que dispõem de uma marca a zelar e que escolhem quem os representará frente ao mercado consumidor.

O que se observa ao longo de diversos fechamentos é que assim como uma loja fecha suas portas e deixa de atender certa marca de fabricante, outro absorve rapidamente este investidor com tratamento raso aos motivos de dissolução de contrato com o seu concorrente.

Esta postura das organizações denota que é um setor resistente em compartilhar informações, mesmo que essas sejam relevantes e sinalizem grande oportunidade de problemas futuros para o setor como um todo.

A divulgação sobre o número de lojas que são fechadas, seja por motivos de ineficiência, incompetência, calote ou outros que levem a este desfecho, não são divulgados, porém os profissionais que integram o setor moveleiro reconhecem que este é um número expressivo. Para algumas empresas participantes da amostra, houve uma redução significativa no número de lojas que as representava, chegando para algumas marcas em 50% do total de lojas que atuavam com suas bandeiras.

Em sua maioria as empresas que compuseram a amostra são de constituição familiar e mesmo que tecnologicamente o setor tenha evoluído, indiscutivelmente, existe uma demanda de evolução para a gestão de informações de caráter antecipativo e não apenas retrospectivo.

Isso fica demonstrado na resposta a questão do bloco de Inteligência Comercial, sobre que tipo de informação é armazenada nas bases de dados da organização, onde a resposta para o armazenamento de informações qualitativas, visando exploração de dados e antecipação de relações futuras, não foi a escolha de nenhuma das empresas respondentes.

Observo que no caso desta questão, a resposta foi a de que as empresas dizem armazenar informações contábeis e comerciais e informações qualitativas, porém em se tratando de análise de informações comerciais o foco das informações é o ambiente externo.

A disseminação da cultura de monitoramento dentro das empresas é um ponto a ser considerado, onde todos os integrantes voluntariamente participam da coleta de informações, conforme citado por Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2007), e percebam que todas as

contribuições serão importantes, pois associadas a outras informações, coletadas por outros membros, formarão outros relacionamentos e farão outro sentido. Talvez este seja um objetivo distante dentro do cenário atual do setor, mesmo que voluntariamente os membros colem informações, estas ainda são consideradas como objeto de retenção por representarem poder.

Mesmo que os respondentes entendam que há uma participação voluntária na coleta de informações, a consolidação destas informações coletadas para que compiladas sinalizem novas visões e até estratégicas, ainda é insipiente. O olhar para os sinais que o mercado apresenta, por exemplo, podem representar inclusive a necessidade de revisão do modelo de comercialização proposto no início da primeira década deste milênio, sendo que ao longo dos anos já forneceu muitos sinais concretos de falhas e necessidade de um repensar.

Analisando o ambiente do estudo é possível evidenciar o potencial do setor representado pelo segmento escolhido e, mesmo com o atual cenário econômico e político do país, o qual leva todos os setores a uma profunda revisão de práticas e modelos, tanto mais necessário se apresenta a postura das organizações buscarem fortalecer sua rede de conhecimentos, sendo na parceria com centros de pesquisas seja na aproximação com a academia, classificado neste trabalho como fraco por 56% dos integrantes da pesquisa e como médio por 44% dos respondentes. Nenhuma empresa manifestou grau forte na relação com o meio acadêmico.

O fato de ter sido difícil a colaboração para o trabalho de pesquisa, o qual não teve cunho de buscar ou divulgar informações estratégicas sobre as empresas, demonstra na prática a resistência das organizações em aproveitar um recurso que se apresenta de forma gratuita e de entende-lo como iniciativas de colaboração para a melhoria de suas práticas.

Concluo agradecendo as empresas que se entregaram às entrevistas e pela sua disposição em colaborar, o que possibilitou este estudo. As críticas embasadas nas análises dos resultados obtidos através da aplicação do questionário foram todas movidas pelo entendimento de que é um setor fortalecido pela sua trajetória e que já é reconhecido por isso. Porém o sucesso de hoje não garante o sucesso futuro e a renovação é sempre necessária.

A evolução e os investimentos em tecnologia proporcionam um aumento de produção, um ganho em qualidade nos produtos e mantém as empresas em níveis de qualificação importantes para permanecerem atuando. Porém os próprios investimentos em tecnologia devem observar os sinais que o ambiente apresenta, para que estejam alinhados com as tendências de evolução do segmento e atendam ao que os consumidores buscam como solução para o mobiliário.

5.1 Limitações de Estudo

O objetivo deste estudo foi estabelecido em identificar o quanto as empresas de um segmento específico do setor moveleiro, estão preparadas para sistematizar o monitoramento do ambiente e considerar o processo de inteligência para a tomada de decisão estratégica. A operacionalização do estudo usou a entrevista estruturada, aplicada a uma parcela de empresas fabricantes de móveis planejados, associados à MOVERGS e que atuam no mercado com a comercialização de seus produtos através de rede de lojas especializadas ou exclusivas.

Buscou-se diagnosticar como as empresas estão posicionadas com relação ao tema monitoramento do ambiente e inteligência, através da análise dos dados coletados e também identificar como tratam as informações relativas ao negócio.

As limitações de estudo estão associadas especialmente à definição do público alvo, que representou uma parcela do setor, porém a mais representativa, uma vez que ficou restrita a fabricantes de móveis planejados, associados a uma entidade de classe e que vendem seus produtos a partir de rede de lojas exclusivas ou especializadas. A maioria dos respondentes ocupa cargo de direção e gerência (70%), portanto algumas questões relacionadas ao estilo de direção e a condução de ações com vistas ao compartilhamento e disseminação de informações podem ter suas respostas baseadas não na prática, mas na intenção desta. Por vezes, durante a atividade de entrevista era necessário lembrar que não haveria exposição dos participantes e que as respostas deveriam representar as práticas das empresas e não o que gostariam que fossem suas ações.

5.2 Recomendações para novas pesquisas

Objetos de novos estudos sobre o tema, podem estar relacionados a aplicação do questionário aos demais segmentos do ramo moveleiro, que não representem somente os fabricantes de móveis planejados, mas sim outros segmentos tanto de móveis de madeira, metal, plástico, estofados, etc., com isso buscando mapear o setor como um todo e fornecer um diagnóstico amplo sobre o mercado moveleiro.

Há também a possibilidade de estudos aplicados às lojas que trabalham especificamente com estes fabricantes, no modelo de redes exclusivas que representam apenas uma marca. Desta forma também pode ser diagnosticado como é o olhar de quem atua

diretamente com o consumidor e sobre esta atividade tem a responsabilidade de acompanhamento da venda até a entrega e montagem do produto.

Como não houve limitação em termos de porte de empresa ou faixas de faturamento para a escolha do público alvo, identifica-se nesta questão outras formas de abordagens de pesquisa e aplicação.

O modelo é replicável para qualquer segmento e as sugestões apontadas são no sentido de explorar o próprio ramo, pois nunca houve estudo sobre o tema junto a esta parcela de atuação tão importante na economia do estado e do Brasil.

REFERENCIAIS

- ALBRIGHT, K. S. **Environmental Scanning: Radar for Organizational Success.** Information Management Journal, 38(3), p. 38-45, 2004.
- ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, H. **A Informação Informal e a Monitoração do Ambiente: Fontes e Exploração/Disseminação.** In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (CONTECSI), 5º, 2008, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2008.
- ANGELONI, M. T. **Elementos intervenientes na tomada de decisão.** Ci. Inf., Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003 <http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969.pdf>
- BANDEIRA, Marina (Org). **Texto 1B: tipos de pesquisa. Disciplina: Modelos de Investigação e Produção em Psicologia do Laboratório de Psicologia Experimental, Departamento de Psicologia – FUNREI.** Disponível em <<http://www.ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/lapsam/texto%201b%20-%20TIPOS%20DE%20PESQUISA.pdf>> Acesso em: 21/10/2013.
- BECKER, F. D.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Uso de Ferramentas de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva no acompanhamento do Mercado de Ações: estudo de caso na Grendene S/A.** In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (CONTECSI), 5º, 2008, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2008.
- BRACKER, J. **The Historical Development of the Strategic Management Concept.** Academy of Management Review, 1980, Vol.5, nº 2, 219-224.
- CALAZANS, A. T. S. **Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica.** TransInformação, Campinas, 18(1):63-70, jan./abr., 2006.
- CAMPBELL, A.; WHITEHEAD, J.; FINKELSTEIN, S. **Why good leaders make bad decisions?** - Harvard Business Review, February, 2009.
- CARON-FASAN, M-L. e JANISSEK-MUNIZ, R. **Análise de informações de inteligência estratégica antecipativa coletiva: proposição de um método, caso aplicado e experiências.** RAUSP, v.39, n.3, 2004. p. 205-219.
- CÔRTEZ, P. L. **Administração de Sistemas de Informação.** Rio de Janeiro: Saraiva: 2007.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.** Tradução: Bernadete Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998.
- DAVENPORT, T. H. **Information Ecology.** Oxford: Oxford University Press, 1997.
- DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment.** Oxford: Oxford University Press, New York, NY, 1997.

DEGENT, R. J. (1986). **A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial.** RAE, 26(1), 77-83.

DEMIRKAN, H.; DELEN, D. **Leveraging the capabilities of service-oriented decision support systems: Putting analytics and big data in cloud.** Decision Support Systems, in press, 2012.

DRUCKER, P. F. **A decisão eficaz. Processo decisório: os melhores artigos da Harvard Business Review.** São Paulo: Campus (2006).

DUARTE, Emeide Nóbrega. **Gestão da informação e do conhecimento: práticas de empresa “excelente em gestão empresarial” extensivas à unidades de informação.** Inf. & Soc.: Est., João Pessoa, v.17, n.1, p.106-120, jan./abr. 2007.

EISENHARDT, K. **Making fast strategic decisions in high-velocity environments.** Academy of Management Journal, v. 32, n. 3, p. 543-576, September 1989.

EISENHARDT, K.; ZBACKARI, M. J. **Strategic decision making.** Strategic Management Journal, v. 13, p. 17-37, Winter 1992.

FERRARESI, A. A. e SANTOS, A **Inteligência Empresarial e Gestão do Conhecimento como praticas de suporte para a decisão estratégica.** RAI Revista de Administração e Inovação, 2006, São Paulo.

FREITAS, H. M. R. e JANISSEK-MUNIZ, R. **Uma proposta de plataforma para Inteligência estratégica.** In: Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, I GeCIC, 2006. Anais... Curitiba/PR, ABRAIC, 2006.

JANISSEK-MUNIZ, R., LESCA, H.; FREITAS, H. **Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para Tomada de Decisão.** 3º CONTECSI - International Conference on Information Systems and Technology Management and 11th WCA - World Continuous Auditing Conference. Anais. 31/05 a 02/06/2006 - USP São Paulo/SP. 14p.

JANISSEK-MUNIZ, R.; BLANCK, M. (2014) **Weak signals management, entrepreneurship and uncertainty: a relational theoretical essay under the perspective of intelligence.** In: congresso internacional em gestão da tecnologia e sistemas de informação (CONTECSI), 11º, 2014, São Paulo. Anais...São Paulo: FEA/USP, 2014.

JANISSEK-MUNIZ, R.; BLANCK, MERY R. M. **Gestão de sinais fracos, empreendedorismo e incerteza: um ensaio teórico relacional sob a ótica da inteligência -** 11th International Conference on Information Systems and Technology Management – CONTECSI, May, 28 to 30, 2014 - São Paulo, Brazil

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais.** Atlas 1994, 444 p. São Paulo. ISBN 8522411166.

KOWNATZKI, M.; WALTER, J.; FLOYD, S. W.; LENCHNER, C. L. **Corporate control and the speed of strategic business unit decision making.** Academy of Management Journal 2013, Vol. 56, No. 5, 1295–1324.

LESCA, H. (1991) - **FENNEC : un logiciel expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME-PMI.** Revue Direction et Gestion, n°132-133, pp. 9-15.

LESCA, H. et LESZCZYNSKA, D. **Veille Stratégique: utilité des «informations de terrain» pour la PME-PMI à la recherche de nouveaux débouchés produit/marché. Etude d'un cas.** Papier de Recherche CERAG 2004-30.(CERAG UMR 5820 CNRS GRENOBLE & IAE NICE), 2004.

LESCA, H. LESCA, É. **Gestion de l'information: Qualité de l'information et performance de l'entreprise.** Paris: Litec, 1995.

LESCA, H., CAVALADE, C., DARVES, F., DECK, V. (1995) - **Fennec : a dashboard to evaluate environmental scanning within businesses.** CERAG, ESA, série Etude 95-09, oct., 20 p. <http://www.veille-strategique.org/docs/1995-lesca-fennec.pdf>

LESCA, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva: o Método L.E.SCAning.** 188p. Porto Alegre, 2015.

MALHOTRA, Naresch K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MATTAR, N. F. **Pesquisa de marketing.** 4. ed. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2008.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MIGUEL, P.A.CAUCHICK. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução.** Produção, v. 17, n. 1, p. 216-229, Jan./Abr. 2007.

MILLER, J. P. **O milênio da Inteligência Competitiva.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

MIRANDA, R. C. da Rocha. **O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas.** Revista de Ciência da Informação. Número 3. Páginas 286-292. Set-Dez 1999.

MIRANDA, S. V.; SREIT, R. H. **O Processo de Gestão da Informação em Organizações Públicas.** I Encontro de Administração da Informação - EnADI/2007. Florianópolis-SC. Out. 2007.

MYBURGH, S. **Competitive Intelligence: Bridging Organizational Boundaries.** Information Management Journal, v.38, n.2, Mar-Abr 2004, p.46-55

NIQUE, W.; LADEIRA, W. **Pesquisa de Marketing: uma orientação para o Mercado brasileiro.** São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, DJALMA de PINHO B. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais.** São Paulo: Atlas, 2004 – 9ª ed.

PETKOVA, P. Antoaneta; WADHWA, Anu; XIN, Yao; JAIN, Sanjay. **Reputation and decision making under ambiguity: a study of u.s. venture capital firms' investments in the emerging clean energy sector.** Academy of Management Journal 2014, Vol. 57, No. 2, 422-448. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0651>

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.** México: CECSA,

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. **How information gives you competitive advantage.** Harvard Business Review. July-August 1985, v. 63, n. 4, p. 149-154.

RAIMUNDINI, S.L.; CORSO, K.B.; GRANADO, F.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Aplicação do Método de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva: Inovando a tomada de decisão estratégica a partir da aprendizagem e criação de sentido.** 6º Congresso IFBAE, 2011.

RIOS, F. L. C.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Uma proposta de relação de requisitos funcionais para um software de apoio ao processo de inteligência.** Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, 2014.

RIOS, F. L. C.; STRAUSS, L. M.; JANISSEK-MUNIZ, R.; BRODBECK, A. F. **Inteligência Competitiva, Empresarial, Estratégica ou de Negócio? Um olhar a partir da Administração de empresas.** 6º Congresso IFBAE, 2011.

RODRIGUES, I.c.; SIERRA, J.C.Volpp; RECHZIEGEL, W. **Maturidade Organizacional em Inteligência Competitiva – O caso de uma instituição financeira brasileira,** 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n38p126>

SANTOS, T. S. **Do artesanato intelectual ao contexto virtual: ferramentas metodológicas para a pesquisa social.** Sociologias, Porto Alegre, ano 11, nº 21, jan./jun. 2009, p. 120-156.

SCHOSSLER, D.; JANISSEK-MUNIZ, R. **The application of the ieac method in the supplier monitoring: a case study in the nonwoven sector.** 11th International Conference on Information Systems and Technology Management – CONTECSI May, 28 to 30, 2014 - São Paulo.

SIERRA, J. C. **Maturidade organizacional em inteligência competitiva - o caso de uma instituição financeira brasileira.** UNINOVE São Paulo, 2011.

SIMON, H. **Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion.** Academy of Management Executive, v. 1, n. 1, p. 57-64, Fevereiro 1987.

TARAPANOFF, K. **Inteligência Organizacional e Competitiva.** Brasília: Editora UNB, 2001.

TARAPANOFF, K. **Inteligência, Informação e Conhecimento.** Brasília: IBICT, 2006

TARAPANOFF, K.; ARAÚJO JUNIOR, R. H.; CORMIER, P. M. J. **Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação.** Ci. Inf., Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000.

TURBAN, E.; RAINER, JR., R.; PORTTER, R., E. **Introdução a sistemas de informação: uma abordagem gerencial.** 4 ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.

VALENTIM, M. L. P. **O Processo de Inteligência Competitiva em Organizações. The Competitive Intelligence Process in Organizations.** DataGramZero - Revista de Ciência da Informação - v.4 n.3 jun/03.

VENTURA, M.M. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa.** Rev. SOCERJ, set-out/2007.

VIEIRA, D. V. e OLIVEIRA, F. C. **Inteligência competitiva e monitoramento ambiental em empresas exportadoras**. In: Congresso Anual de Tecnologia de Informação (CATI), 2006, São Paulo. Anais..., 2006.

ZUQUETTO, R. D.; BELTRAME, A. **Modelo de Maturidade em Inteligência Competitiva**. Global manager acadêmica, V. 1, N. 2 (2012).

ANEXO 1 - QUESTÕES DE PESQUISA

Diagnóstico de Informação Estratégica
(C)COPYRIGHT FENNEC Lesca UPMF Grenoble.
Traduzido e Adaptado por Raquel Janissek-Muniz (PPGA/EA/UFRGS).
IEABrasil - 2015

DIAGNÓSTICO DE INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO (FENNEC)

1. Empresa:
2. Nome do Respondente:
3. Cargo do Respondente:
4. E-mail:
5. Número de Funcionários:
6. Número de lojas que compõem a rede:

Inteligência Comercial

5.Você realiza um acompanhamento personalizado de sua clientela (ao menos de seus principais clientes)?

Sim Não

6.O registro desse "acompanhamento da clientela" é regularmente atualizado de forma a ser considerado confiável, a qualquer momento?

Sim Não

7.Que tipo de informação é armazenada nas bases de dados da sua organização?

Somente informações contábeis

Informações contábeis e comerciais (estatísticas)

Qualitativas visando exploração de dados e antecipação de relações futuras

Registramos estes três tipos de informação em nossas bases de dados

8.Existe algum registro ou gestão de clientes potenciais (prospectos)?

Sim Não

9.Em relação aos seguintes registros: (1) Fornecedores atuais; (2) Necessidades atuais e futuras; (3) Acompanhamento da estratégia ; (4) Presença no mercado atual e potencial. Como você os classificaria?

Ricos em informações

Pobres em informações

10.Estes registros são regularmente atualizados de forma que você possa considerá-los confiáveis a qualquer momento?

Sim Não

Inteligência Competitiva

11.Existe muita a rivalidade entre os concorrentes de seu mercado?

Sim Não

12.Existe probabilidade de surgimento de produtos de substituição?

Sim Não

13.O poder de negociação dos clientes é...

Pouco importante

Muito Importante

14.O poder de negociação dos fornecedores no seu mercado é...

Pouco importante

Muito Importante

15.Sua organização tem o reflexo de questionar a respeito, associando-as a outras empresas?

Sim Não

16.Você saberia citar o nome dos seus principais concorrentes?

Sim, de cabeça

Sim, se consultar uma lista

Não

17.Como você qualificaria as informações que você coleta sobre seus concorrentes atuais ou potenciais?

Muito ricas

Muito pobres

18.Essas informações são regularmente atualizadas de forma que você possa considerá-las confiáveis a qualquer momento?

Sim Não

Inteligência Tecnológica

19.O negócio de sua empresa integra componentes tecnológicos evolutivos?

Sim Não

20.Você busca identificar centros de pesquisa engajados em temas de pesquisa relacionados aos seus produtos ou serviços?

Sim Não

21.Você acompanha a evolução dessas pesquisas?

Sim Não

22.Como você qualifica seu grau de colaboração com a área acadêmica? (participação em pesquisas, etc.)

Fraco

Médio

Forte

Fontes de Informação exploradas

23.A sua organização possui um centro de documentação próprio?

Sim Não

24.Ele permite um acesso fácil e rápido a uma informação desejada?

Sim Não

25.As assinaturas de revistas e jornais são centralizadas?

Sim Não

26.É possível saber, a qualquer momento, onde se encontra uma informação desejada?

Sim Não

27.Quando buscam uma informação, os membros da organização consultam espontaneamente os periódicos?

Sim Não

28.Redigidos de maneira uniforme, padrão.

Sim Não

29.Armazenados num lugar conhecido pelas pessoas potencialmente interessadas em consultá-los.

Sim Não

30. Regularmente consultados e explorados na empresa.

Sim Não

31. Sua organização participa de feiras, exposições e outros salões profissionais (como expositor ou visitante)?

Sempre que possível

Ocasionalmente

Excepcionalmente

32. Através de contatos comerciais.

Sim Não

33. Através de um relatório escrito, conhecido e acessível.

Sim Não

34. Através de um relato oral à direção.

Sim Não

35. Na sua busca por informações no ambiente, a organização tem recorrido, de tempos em tempos, à bancos de dados externos ou organismos contratados especialmente para este fim?

Sim Não

Transmissão e Acesso à Informação

36. As informações estratégicas chegam aos decisores no tempo desejado?

Sim

Atrasos ocasionais

Atrasos frequentes

37. Os membros da organização em contato com o ambiente sabem a quem enviar as informações coletadas?

Sim Não

38. Os circuitos de repasse de informação são:

Oficiais, formalizados

Informais, deixados à discrição de cada um

39. A priori, a quantidade de intervenientes no circuito de repasse de informações pode ser reduzido?

Sim Não

40. Novas técnicas de transmissão (e-mail, rede) fazem parte da realidade da sua empresa?

Sim Não

41. Elas são utilizadas para o repasse de informações estratégicas?

Sim Não

42. A organização das informações sobre o ambiente externo permite encontrar facilmente uma informação pesquisada?

Sim Não

Função Escuta

43. A gestão da função de monitoramento é assegurada por um responsável claramente designado na empresa?

Sim Não

44. Este responsável depende diretamente da Direção Geral?

Sim Não

45.A tarefa de monitoramento é repartida entre as diferentes áreas da empresa?

Sim Não

46.Qual é aproximativamente a quantidade de tempo semanal dedicada para essa atividade?

Menos de meio-dia

Um dia

Dois dias

Três dias ou mais

Indefinido

Estilo de Direção

47.A equipe de diretores acredita na necessidade estratégica de um monitoramento do ambiente?

Sim Não

48.A equipe de diretores encoraja através de seus atos o monitoramento do ambiente (agradecimentos, parabéns, citação no jornal interno...)?

Sempre que possível

Ocasionalmente

Excepcionalmente

49.Os diretores servem de exemplo aos outros comunicando as informações que eles mesmo coletam?

Sempre que possível

Ocasionalmente

Excepcionalmente

50.O horizonte de tempo da direção é...

Balizado em meses

Balizado em anos

51.Certa ou Incerta

Certa

Incerta (Hipotética)

52.Qualitativa ou Quantitativa

Qualitativa

Quantitativa

53.Completa ou Parcial

Completa

Parcial

54.Antecipativa ou Retrospectiva

Antecipativa

Retrospectiva

Implicação dos membros da empresa

55.O pessoal participa ativa e espontaneamente na coleta de informações pertinentes para a organização?

Sim Não

56.A coleta de informações sobre o ambiente externo é orientada por critérios previamente definidos?

Sim Não

57.As áreas de observação são definidas aos coletadores da organização?

Sim Não

58.Os membros da organização possuem razão de acreditar que as informações que eles coletam e transmitem são efetivamente consideradas?

Sim Não

59.As informações coletadas individualmente são objeto de retenção por parte daqueles que as detêm?

Sim Não

60.Você acha que as razões dessa retenção são ligadas a:

A informação como uma fonte de poder

Sua organização não é culturalmente comunicativa

61.A maioria dos colaboradores da sua organização são:

Engenheiros

Universitários

Técnicos

Autodidatas

Sem origem predominante

Uso da informação para fins estratégicos

62.Existe um processo de consolidação de informações que visa atingir uma visão global do ambiente da empresa?

Sim Não

63.Os tomadores de decisão consideram as informações geradas pela atividade de monitoramento durante sua reflexão sobre a estratégia?

Sim, eles têm esse reflexo

Ocasionalmente

Excepcionalmente

64.Durante o processo estratégico, para quais fins as informações obtidas são mais frequentemente utilizadas?

Elaboração da estratégia

Deferir ou indeferir uma estratégia

Os dois

Internet

65.A Internet é uma ferramenta eficaz para a coleta de informações de sua organização?

Sim Não

66.Durante uma pesquisa de informações na Internet, é difícil saber para onde focar a atenção?

Sim Não

67.Na sua organização, a captação de informações relacionadas à antecipação de oportunidades ou de ameaças poderia ser melhorada pelo uso da Internet ?

Sim

Não

68.Devido a existência de muitas fontes, é difícil coletar informações pertinentes na Internet.

Sim Não

69.Quando você lê uma informação que propõe uma URL de referência para consulta de informações adicionais, o que o motiva para acessar essa URL?

A possibilidade de encontrar um centro de recursos relacionados àquela informação (artigos, resumos, entrevistas com experts, links para outros sites, relatórios)

A possibilidade de encontrar um grupo de discussão ou forum sobre o assunto

A possibilidade de encontrar outras informações relacionadas àquela que acabei de ler

A possibilidade de encontrar uma newsletter sobre o assunto onde eu pudesse me inscrever

5. Outro, indique

70.Se Outro, indique

ANEXO 2 – RESUMO DAS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO

Inteligência Comercial	
Realizam acompanhamento dos clientes	92% Sim 8% Não
Atualização dos registros	68% Sim 32% Não
Informações armazenadas:	
Contábeis	0%
Contábeis e comerciais	44%
Qualitativas	0%
Os três...	56%
Gestão de clientes potenciais	84% Sim 16% Não
Registros de fornecedores:	
Ricos em informações	64%
Pobres em informações	36%
Atualização regular desses registros	56% Sim 44% Não
Inteligência e Competitividade	
Muita rivalidade entre concorrentes	100% Sim
Probabilidade de novos produtos	72% Sim 28% Não
Poder de negociação dos clientes	8% pouco importante 92% muito importante
Poder de negociação dos fornecedores	0% pouco importante 100% muito importante
Reflexo de questionar o setor e até se associar a outras empresas	76% Sim 24% Não
Sabem citar o nome dos principais concorrentes	96% Sim, de cabeça 4% Sim, consulta lista
Informações sobre concorrentes	56% Muito ricas 44% Muito pobres
Atualização dessas informações	40% Sim 60% Não
Inteligência Tecnológica	
Integração de componentes tecnológicos evolutivos	76% Sim 24% Não
Identificação de centros de pesquisa	64% Sim 36% Não
Acompanhamento da Evolução das Pesquisas	60% Sim 40% Não
Colaboração com a Área Acadêmica	56% Fraco 44% Médio 0% Forte
Informação Exploradas	
Consultas Espontâneas aos Periódicos:	
Centro de documentação próprio	72% Sim 28% Não
Acesso fácil e rápido	60% Sim 40% Não
Assinatura revistas/jornais	72% Centraliz 28% N
Disponibilidade das informações	72% Sim 28% Não
Consulta espontânea	68% Sim 22% Não
Disponibilização de Relatórios da organização:	
Redigido de maneira uniforme	48% Sim 52% Não
Armazenados em lugar conhecido	72% Sim 28% Não
Regularmente consultado e explorado pela empresa	56% Sim 44% Não
Participação em Eventos do Setor	
Sempre que possível	72%
Ocasionalmente	24%
Excepcionalmente	4%
Forma de Divulgação da Participação em Eventos:	
Contatos comerciais	88% Sim 12% Não
Relatório escrito	56% Sim 44% Não
Relato à direção	80% Sim 20% Não
Captação de Informações sobre o Ambiente	72% Sim 28% Não

Acesso à Informação	
Informações chegam a tempo aos decisores:	
Sim	24%
Atrasos ocasionais	72%
Atrasos frequentes	4%
Conhecimento do Destino das Informações Coletadas	88% Sim 12% Não
Tipos de Circuitos para Repasse de Informações:	
Oficiais, formalizados	44%
Informais, deixados à discricção de cada um	56%
Redução da Qtd de Intervenientes no Circuito de Repasse	84% Sim 16% Não
Novas Técnicas de Transmissão	96% Sim 4% Não
Uso no Repasse de Informações	92% Sim 8% Não
Existência de Organização das Informações Coletadas	64% Sim 36% Não
Função Escuta	
Gestão da Função de Monitoramento	44% Sim 56% Não
Dependência da Direção Geral	52% Sim 48% Não
Distribuição da Tarefa de monitoramento entre as Áreas	60% Sim 40% Não
Tempo Destinado a Atividade de Monitoramento:	
Menos de meio-dia	28%
Um dia	4%
Dois dias	4%
Três ou mais	4%
Indefinido	60%
Estilo de Direção	
Posição dos Diretores sobre Necessidade de Monitoramento	88% Sim 12% Não
Encorajamento p/Monitoramento Ambiente pelos Diretores	
Sempre que possível	56%
Ocasionalmente	32%
Excepcionalmente	12%
Diretores Servindo de Exemplo	
Sempre que possível	76%
Ocasionalmente	12%
Excepcionalmente	12%
Balizamento do Tempo pelos Diretores MESES e ANO	76% m 24% a
Balizamento X Classificação da Informação : Certas/Incertas	56% c 44% in
Método de Análise: Qualitativas e Quantitativas	48% ql 52% qt
Balizamento X Situação da Informação : Completas/Parciais	48% cpl 52% pc
Interpretação da Informação: Antecipativa ou Retrospectiva	52% ant 48% retr
Implicação dos membros da empresa	
Participação Ativa e Espontânea	84% Sim 16% Não
Coleta de Informações orientada por critérios	64% Sim 36% Não
Definição das Áreas de Observação	64% Sim 36% Não
Consideram informações coletadas	92% Sim 8% Não
Informações como objeto de retenção	36% Sim 64% Não
Razões para retenção: fonte de poder ou cultura	68% e 32%
Perfil dos colaboradores: engenheiro/ universitário/técnicos/autodidatas/sem predomínio origem	0%; 24%; 4%; 0% e 72%
Uso da informação para fins estratégicos	
Existe consolidação das informações	64% Sim 36% Não
Usam informações geradas pelo monitoramento	56% Sim 44% Não
No processo de PE para quais fins as informações são usadas: Elaboração da estratégia/Deferir ou indeferir uma estratégia/Os dois	16%; 8% e 76%
Internet	
Internet como ferramenta eficaz de coleta	92% Sim 8% Não
Pesquisas de informações na internet com foco e atenção	48% Sim 52% Não
Informações antecipativas com uso da internet	80% Sim 20% Não
Coleta na internet com muitas fontes disponíveis	48% Sim 52% Não
Navegação pela sugestão de URL	56%; 4%; 36% 4% e 0%

Coleta de informações na internet e motivação para a tarefa	32% Sim 68% Não
Faltam metodologias para coleta na internet	60% Sim 40% Não
Comportamento da empresa para coletar pela internet	52% Sim 48% Não