

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Marcell Fernando Oliveira Ferreira

**APLICAÇÃO DE PRÁTICAS E MÉTODOS DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA NO
SETOR COMERCIAL DA EMPRESA DATELLI**

**Porto Alegre
2011**

Marcell Fernando Oliveira Ferreira

**APLICAÇÃO DE PRÁTICAS E MÉTODOS DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA NO
SETOR COMERCIAL DA EMPRESA DATELLI**

Trabalho de conclusão do curso de graduação em Administração apresentado ao departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial a obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Raquel Janissek-Muniz

**Porto Alegre
2011**

Marcell Fernando Oliveira Ferreira

**APLICAÇÃO DE PRÁTICAS E MÉTODOS DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA NO
SETOR COMERCIAL DA EMPRESA DATELLI**

Trabalho de conclusão do curso de graduação em Administração apresentado ao departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial a obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final:

Aprovado emde.....de 2011

BANCA EXAMINADORA

Orientadora – Prof.^a Dr.^a Raquel Janissek-Muniz

*Dedicado a todos aqueles que, de uma forma contribuíram,
para que este trabalho fosse realizado.*

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e minha irmã, por serem meus maiores exemplos de coragem e determinação, particularmente a minha mãe, por ter sido minha maior amiga enquanto estive comigo. Sua força e amor me fizeram chegar a este momento de vitória.

À Luana por ter sido amorosa e compreensiva durante meus estudos.

A minha avó pelo cuidado e atenção comigo.

Aos meus amigos por me apoiarem nos momentos mais angustiantes.

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Raquel Janissek-Muniz, pela paciência e dedicação em minha orientação.

Ao César e Eduardo Abichequer por terem aceitado em participar e contribuir com informações sobre a empresa Datelli.

RESUMO

Em um ambiente cada vez mais competitivo como o do comércio varejista de calçados, estar bem informado é muito mais do que possuir um número significativo de informação. Significa possuir informações que proporcionem à organização auferir uma vantagem competitiva frente aos competidores. Este trabalho visa investigar de que forma, através da Inteligência Estratégica, a empresa Datelli poderia aplicar em sua estrutura de funcionamento os conceitos deste método que serve de auxílio para a tomada de decisão. A Inteligência Estratégica busca apoiar os gestores das organizações mostrando como as informações advindas do ambiente externo podem interferir nas estratégias organizacionais das empresas para que, dessa forma, medidas para a obtenção de uma vantagem competitiva ou para a redução de eventuais riscos possam ser previamente estudadas. O problema de pesquisa originou-se na modificação do sistema de consignação de mercadorias para o sistema de vendas de mercadorias para os franqueados da empresa Datelli. Visando apoiar a nova sistemática de vendas, este estudo buscou identificar formas de aplicação do conceito de Inteligência Estratégica, e suas ferramentas, para auxiliar o setor comercial da empresa a identificar cenários alternativos pertinentes a essa nova estratégia organizacional da empresa. No que diz respeito à metodologia aplicada, a pesquisa possui um caráter qualitativo com abordagem exploratória. Por possuir características holísticas, o método de estudo de caso também foi aplicado. A técnica utilizada foram entrevistas com o alto-escalão da empresa e etapas do método de Inteligência estratégica para a coleta de informações. Os resultados obtidos mostraram a importância de possuir informações para uma eficiência na tomada de decisões e a possibilidade da empresa em continuar com os estudos mesmo após esta pesquisa.

Palavras-chave: Inteligência Estratégica. Informação para a Decisão. Monitoramento do Ambiente. Indústria calçadista.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processos de Decisão	31
Figura 2: Níveis de Decisão.....	33
Figura 3: Dimensões do Monitoramento	40
Figura 4: Etapas para a Geração de Inteligência.....	46
Figura 5: Ambiente Organizacional	54
Figura 6: Graus de Informação	58
Figura 7: Método <i>L.E.SCA</i> nning.....	60
Figura 8: Relacionamento Informação X Conceitos (Puzzle)	62
Figura 9: Gráfico de Inovação	66
Figura 10: Ficha de captação	78
Figura 11: Relação Datelli com Produtos - etapa 1	89
Figura 12: Relação Datelli com produtos - etapa 2	90
Figura 13: Relação Datelli com produtos - etapa final	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Exemplos de Fontes de Informação	28
Quadro 2: Conceitos de Monitoração do Ambiente	35
Quadro 3: Fontes de Monitoramento do Ambiente	39
Quadro 4: Síntese dos conceitos de inteligência.....	44
Quadro 5: Características das Decisões Estratégicas.....	48
Quadro 6: Matriz ator X tema.....	76
Quadro 7: Relação X Informação	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- IE Inteligência Estratégica
- IEO Inteligência Estratégica Organizacional
- IEA Inteligência Estratégica Antecipativa
- IEAc Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva
- IC Inteligência Competitiva
- IN Inteligência de Negócios
- BI Business Intelligence
- IEE Inteligência Empresarial Estratégica

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 A EMPRESA	14
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.3 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	18
1.4 OBJETIVOS	19
1.4.1 Objetivo Geral.....	19
1.4.2 Objetivos Específicos	19
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 INFORMAÇÃO E PROCESSO DECISÓRIO	21
2.1.1 Informação	22
2.1.2 Origem e Características das Informações.....	24
2.1.3 Fontes de Informações e Acessos.....	27
2.1.4 Redução da Incerteza Através da Informação	29
2.1.5 Processo Decisório	30
2.1.6 Níveis Hierárquicos e o Processo de Decisão	32
2.2 INFORMAÇÕES E O MONITORAMENTO DO AMBIENTE.....	33
2.2.1 Monitoramento do Ambiente	34
2.2.2 A Importância de Monitorar o Ambiente	37
2.2.3 Formas de Monitoração do Ambiente	38
2.2.4 As Dimensões da Monitoração do Ambiente.....	40
2.2.5 Monitoramento e Inteligência	42
2.3 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA	45
2.3.1 Inteligência.....	45
2.3.2 Estratégia	47

2.3.3 Inteligência Estratégica: Definição e Contexto.....	49
2.3.4 Inteligência Estratégica e Adaptação ao Ambiente Organizacional	53
2.3.5 O Caráter Antecipativo das Informações	57
2.4 INOVAÇÃO	63
2.4.1 Caracterização da Inovação	63
2.4.2 Tipologias da Inovação.....	65
2.4.3 Gestão da Inovação.....	67
3 METODOLOGIA	70
3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	70
3.1.1 Tipo de Pesquisa.....	70
3.1.2 Estudo de Caso com Observação do Participante	71
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	71
3.2.1 Empresa Pesquisada	71
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	73
3.3.1 Procedimento de Coleta de Dados	73
3.3.1.1 Levantamento Bibliográfico e Análise Documental	73
3.3.1.2 Entrevistas Semi-Estruturadas	73
3.3.1.3 Observação do Participante	74
3.3.1.4 Fichas de Coleta de Informações.....	75
3.3.2 Procedimento de Análise de Dados.....	78
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	80
4.1 ENTREVISTAS	80
4.1.1 Informações	80
4.1.2 Monitoramento do Ambiente	82
4.1.3 Setor Comercial.....	83
4.1.4 Inteligência.....	84
4.2 APLICAÇÃO DO CONCEITO PUZZLE	85
5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES FUTURAS.....	96

5.1 OBJETIVOS PROPOSTOS E RESULTADOS OBTIDOS	96
5.2 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO	99
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	100
5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PESQUISAS FUTURAS.....	100
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103
ANEXO A – FICHAS DE CAPTAÇÃO	108

1 INTRODUÇÃO

A conjuntura competitiva do comércio vem fazendo com que as empresas passem por grandes transformações nos últimos anos e estejam cada vez mais atentas ao seu ambiente de negócios. As organizações, preocupadas em aumentar sua fatia de participação no mercado, procuram, constantemente, inovar em seus produtos em busca de clientes cada vez mais exigentes. Sendo assim, a estabilização dessas empresas em seus segmentos de mercado é feita através, entre outros motivos, de uma boa capacidade da gestão das informações em todos os níveis gerenciais. Por esse motivo, as organizações estão em busca de informações, uma vez que elas são o prolongamento dos produtos oferecidos por suas empresas. Assim, clientes, concorrentes, parceiros, fornecedores, enfim, todos se tornam fontes ricas em informações que podem ajudar as empresas e, por extensão, seus diretores, na tomada de decisões. Todavia, estar bem informado significa muito mais do que ter acesso ou possuir uma grande e variada rede de informações. Significa ter acesso a informações pertinentes, interessantes, úteis e, de certa forma, selecionadas (FREITAS E JANISSEK-MUNIZ, 2006). Para isso, a informação não deve ser apenas conhecida, ela deve ser coletada, interpretada e difundida (JANISSEK-MUNIZ et al, 2007) internamente entre os colaboradores, organizando e capitalizando os dados adquiridos para desenvolver as atividades de toda a organização. Assim sendo, para galgar fatias maiores de mercado, uma organização deve saber utilizar bem todas as informações pertinentes ao ambiente em que está inserida para que, desta maneira, obtenha vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Para isso, o diferencial deve estar na forma de empregar essas informações a fim de se gerar inteligência e, assim, antecipar os movimentos de todos os stakeholders envolvidos no mercado em que ela atua. Ou seja, é necessária que a organização “enxergue” de forma antecipada os movimentos que reduzam ou, até mesmo, eliminem as situações de riscos a que ela possa estar exposta.

Para isso, algumas formas de utilização de inteligência estão sendo implantadas nas organizações em busca desse diferencial competitivo. Entre elas, está a utilização da inteligência estratégica, que consiste em

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 de trabalho 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 incertezas em geral. (LESCA, 2003, p.10)

A inteligência estratégica busca escutar e conhecer o mercado, antecipando os movimentos relativos a este, observando e escutando as necessidades e expectativas, declaradas ou não, do mercado como um todo (JANISSEK-MUNIZ et al, 2007). Entretanto, cabe lembrar, que uma informação somente se torna inteligente após sua análise detalhada (MYBURGH, 2004).

Por terem a necessidade de seguidamente evoluírem, e inovar em uma velocidade ainda maior, a inteligência estratégica vindo sendo muito difundida entre as organizações como sendo um diferencial competitivo no aumento de seu mercado consumidor. A IE é utilizada, entre outros aspectos, para conhecer antecipadamente o ambiente em que as organizações estão inseridas e, dessa forma, ajudar na estratégia dessas organizações, uma vez que ela prepara previamente as empresas a enfrentarem o ambiente incerto e tumultuoso em que estão contidas.

Embora a inteligência estratégica seja de grande valia para qualquer empresa, sua utilização fica potencializada quando inserida dentro de objetivos específicos de uma organização. Para aumentar sua participação no mercado e seguir com um crescimento sustentável, toda organização deve possuir uma boa estratégia comercial. Qualquer organização, para assegurar sua evolução e crescer no mercado, deve conhecer seu ambiente e aceitar seu nível de incertezas (ELENKOV, 1997). Contudo, pelo fato do Brasil ser um país com dimensões continentais, oportunidades surgem a todo instante. Organizações atentas a essas mudanças costumam antecipar suas estratégias comerciais através de uma boa análise do mercado. Para isso, a capacidade de inovação é essencial, juntamente com o desenvolvimento de novos produtos e novas formas de atuação junto aos seus clientes, visando, dessa forma, uma vantagem competitiva. É de extrema importância conhecer o mercado, buscando escutar e analisar as mudanças que nele ocorrem, para possuir uma estratégia certa, no momento certo. Conhecer os clientes para antecipar suas expectativas, para saber seus problemas, necessidades e sugestões, enfim, para saber o que os farão se sentirem atraídos pelos produtos

os serviços oferecidos é de extraordinária valia para qualquer empresa de ramo de atuação. Assim como, estar atento aos movimentos dos concorrentes é de vital importância para a conquista de maior participação econômica no mercado.

Sendo assim, uma eficiente inteligência estratégica ajuda a apoiar o processo decisório de uma eficaz estratégia comercial que uma determinada empresa deva adotar. Para isso, uma empresa deve estar sempre focada em seus clientes, concorrentes, fornecedores, mercado, entre outros. Assim, é de suma importância, para uma empresa que deseja identificar ameaças ou oportunidades de negócios, buscar informações para que possa adaptar, de maneira rápida e eficiente, as necessidades e ansiedades latentes que o mercado deseja.

Dito isso, o trabalho em questão busca mostrar como as práticas e métodos de Inteligência Estratégica podem auxiliar o setor comercial do grupo Datelli para a melhoria de sua funcionalidade.

1.1 A EMPRESA

O trabalho em questão será realizado na empresa Datelli. A organização está no mercado calçadista desde 1977 e, atualmente, conta com mais de 100 lojas distribuídas por diversos estados brasileiros, além de duas no Uruguai. A empresa trabalha com a venda de produtos femininos e masculinos em suas franquias. Com isso, não há venda de produtos para lojas multimarcas. A Datelli conquistou espaço entre os líderes do mercado calçadista através de sua qualificada mão de obra aliada à escolha de matéria prima de alta qualidade para proporcionar satisfação e conforto a todos os clientes da marca.

Com uma equipe comprometida a decifrar os desejos e necessidades do mercado consumidor, a Datelli se atualiza e busca diariamente estar atenta as novidades e descobertas do mundo da moda. Sempre com sua orientação de vendas voltada ao mercado e a satisfação de seus clientes atuais e potenciais de seus produtos.

O setor comercial da Datelli atualmente conta com a figura de um administrador comercial, uma gerente, três gestores e seus auxiliares, a encarregada pelo planejamento de compras da empresa e o responsável pelo

remanejo de mercadorias aos franqueados. O administrador e a gerente comercial respondem pelo planejamento e controle das estratégias e políticas da área a fim de atingirem os resultados esperados pela organização. Aos gestores, ajudados pelos seus auxiliares, cabe a função de mapear as vendas dos produtos nas franquias da rede. A pessoa responsável pelo planejamento de compras otimiza as aquisições de produtos que serão vendidos pela marca nas lojas, oferecendo suporte acerca das necessidades de suplementação, além de controlar o orçamento anual de compras da empresa. Por fim, o responsável pelo remanejo das mercadorias entre as franquias tem a função de maximizar as vendas da empresa redistribuindo os produtos com baixo giro de vendas em algumas lojas para àquelas com alto giro de vendas desses mesmos produtos.

Por acreditar que a parceria com terceiros fosse a melhor estratégia de expansão da marca, a Datelli implantou o sistema de franquias na busca pela conquista de uma maior participação no mercado varejista calçadista. O sistema de franquias do grupo Datelli prevê uma parceria com os franqueados, assegurando a todos a manutenção de seus negócios através do acompanhamento intenso de todo o processo, desde a escolha do ponto à manutenção periódica das unidades. Para isso, o grupo Datelli busca, para serem seus franqueados, pessoas que, além de recursos técnicos e financeiros, sejam empreendedoras e que estejam engajadas no objetivo de consolidar ainda mais a marca no mercado. Com essa parceria, a Datelli mantém o mesmo padrão de qualidade de atendimento personalizado obtido em suas lojas próprias, das quais conquistou o seu sucesso.

Contudo, ao contrário de grande parte do mercado, a Datelli utiliza o sistema de consignação de mercadorias. Ao franqueado do grupo, cabe pagar somente pela mercadoria que vende, devolvendo ou alocando parte dos produtos que sobram. No sistema consignatório, o risco é do fornecedor, pois disponibiliza para o empresário vendedor uma quantidade determinada de produtos, com margem previamente definida e, cujo acerto, é realizado na data acordada. Como o produto é consignado, e, por esse motivo, de propriedade da Datelli, o franqueado da marca tem a possibilidade de utilizar o estoque de outras lojas para produzir uma venda. Este processo é conhecido como “Vale”. Cabe ressaltar que a Datelli não possui um estoque central, pois além de incorrerem custos, oneram o capital, ocupam espaço e necessitam de gerenciamento tanto na entrada como na saída de mercadorias e

ainda podem se tornar obsoletos. Por esse motivo, a empresa prefere manter o estoque diretamente e, consignado, nas franquias da marca.

Em geral, por possuir um sistema de consignação, e não de vendas de mercadoria, a Datelli compra semanalmente produtos de seu fornecedor master, pois necessita deixar suas lojas sempre com estoques abastecidos. Por esse motivo, o fornecedor principal tem sua produção sempre ativa para atender aos pedidos da organização, seu principal cliente. Contudo, para continuar a crescer no mercado e se consolidar ainda mais como uma marca forte no segmento calçadista, a Datelli modificará seu atual sistema de consignação para o sistema de venda definitiva de mercadorias aos franqueados mantendo, porém, a mesma qualidade no atendimento aos seus franqueados.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O atual cenário econômico brasileiro proporciona oportunidades de negócios a todo o instante. Com isso, a possibilidade de novos entrantes nos mercados aumenta em grandes proporções. Por esse motivo, as organizações, preocupadas em aumentar sua fatia de participação no mercado, procuram, constantemente, estar atentas a todos os movimentos do mercado, sejam eles dos clientes, fornecedores ou concorrentes.

As empresas do setor varejista de calçados estão cada vez mais preocupadas em agregar valor ao seu produto, buscando adequar suas mercadorias às necessidades de um consumidor cada vez mais ávido por novidades. Consumidor esse que não busca somente conforto, mas também, qualidade e status nos produtos por ele adquiridos. O calçado, principalmente o feminino, é um produto de moda e, por isso, classificado como perecível. A indústria da moda, tradicionalmente, trabalha com duas coleções por ano, inverno e verão, e duas intermediárias entre as duas principais coleções. Liquidações a preço de custo ou até menos são necessárias para que o comerciante desfaça-se de todo o estoque antigo, ao lançamento de uma nova coleção.

Normalmente, as empresas do setor compram as mercadorias de um fornecedor master e as revendem, com sua marca no produto, a um determinado

preço fixo, aos seus clientes, ou seja, lojas da própria marca ou lojas multimarcas. Com isso, essas organizações, que também controlam o preço de venda de suas mercadorias, tentam ganhar fatias maiores do mercado através de produtos com qualidade, marketing agressivo na mídia e lojas com o conceito que a marca tenta passar ao seu cliente final.

Para sustentar seu crescimento e seguir aumentando sua participação no mercado calçadista, a Datelli modificará sua estratégia de negócio. O sistema de consignação será alterado para o sistema de venda definitiva da mercadoria para seus franqueados. Com isso, a organização não terá mais controle algum sobre o estoque das lojas, pois a mercadoria será vendida e será de responsabilidade do franqueado que deverá saber otimizar suas compras de forma eficiente a não obter prejuízos. Com grande perspectiva de cooperação por parte de seus lojistas, a organização espera traçar rumos agressivos em sua estratégia de vendas e de desenvolvimento de novos produtos e, assim, aumentar sua participação no mercado. Tudo isso, sem perder o foco em sua estrutura, pontos de vendas e clientes finais.

Indiscutivelmente, a mudança do atual sistema de consignação para o sistema de vendas de mercadorias, gera uma profunda mudança na estratégia comercial do Grupo Datelli, pois isto altera a estrutura de organização estabelecida há mais de trinta anos. Essa mudança terá impacto na estratégia geral da empresa, desde o desenvolvimento de novos produtos como nos canais de distribuição, ou seja, nas franquias com sua marca. Dessa maneira, serão proporcionadas novas oportunidades de desenvolvimento de novas estratégias que ajudem a empresa a aumentar a participação no mercado. Entretanto, para lograr êxito nessa nova empreitada, a construção de uma parceria sólida entre todos os stakeholders envolvidos com marca será de vital importância, pois essa parceria poderá acarretar no aumento significativo nas vendas dos produtos com a marca Datelli e, assim, expandirá ainda mais a marca pelo Brasil, atendendo um número cada vez maior de consumidores e mantendo e otimizando a imagem de qualidade que a marca já conquistou no mercado.

Indubitavelmente, a alteração do sistema de consignação para o sistema de vendas alterará, também, a forma de atuação do setor comercial da empresa Datelli, pois deverão ser modificadas diversas funções e criar outras tantas. O setor comercial deverá ser o captador de informações que gerem inteligência para toda a

organização, pois conhecer bem o mercado e seus atores é de fundamental importância, pois influencia no desempenho da organização e auxilia e contribui na obtenção de vantagens competitivas. Dessa forma, define-se a seguinte questão de pesquisa: **de que forma aplicar as práticas e métodos de Inteligência Estratégia no setor comercial do grupo Datelli para a melhoria de sua funcionalidade?**

1.3 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

O propósito do estudo em questão é averiguar de que forma a empresa Datelli poderá utilizar práticas e métodos de inteligência estratégica em seu Setor Comercial, assim como as possíveis consequências da utilização de seus recursos na geração de vantagens competitivas com a alteração do sistema de consignação para o sistema de vendas de produtos oferecidos pela empresa.

Este trabalho busca contribuir de forma satisfatória com o desenvolvimento acadêmico, procurando fornecer dados sobre como utilizar a inteligência estratégica no desenvolvimento de estratégias que auxiliem as empresas na busca por diferenciais competitivos. No campo de vista empresarial, este trabalho servirá para elucidar aspectos em que poderão ser geradas práticas de inteligência que auxiliarão as empresas na busca de seus objetivos. Além disso, o trabalho mostrará que a prática de Inteligência Estratégica é uma ferramenta disponível para as organizações utilizarem na busca de informações que as levem a “enxergar” ameaças ou oportunidades de negócios.

Após determinados propósitos, teremos as informações e os conhecimentos julgados necessários para o estudo de viabilização de tal procedimento, assim como se aplicará o mesmo, caso a empresa resolva efetivamente aplicar em seu cotidiano práticas e métodos de inteligência estratégica.

Ao longo do presente trabalho, verificaremos como aplicar conceitos de inteligência estratégica no setor comercial do Grupo Datelli, compreendendo o novo fluxo de informações que virá, principalmente, do ambiente externo a organização, e como essas informações podem interferir no cotidiano da empresa.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Aplicar técnicas e métodos de Inteligência Estratégica no setor comercial da empresa Datelli.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Revisar a bibliográfica e compreender como utilizar a Inteligência Estratégica como ferramenta em busca de vantagens competitivas.
- Identificar e analisar aspectos do setor comercial que possam ser campo de estudo para a IE.
- Avaliar o emprego de práticas e modelos de IE em uma empresa do setor varejista de calçados.
- Definir quais são as orientações de IE que mais possuem relações diretas com os objetivos da empresa.
- Elucidar a Inteligência Estratégica de maneira a exibir a problemática, identificando pontos críticos a serem avaliados em função da troca da sistemática de vendas de produtos às lojas.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho em questão foi estruturado de tal maneira a possibilitar o entendimento do mesmo por todos aqueles que desejem estudá-lo. Neste primeiro capítulo, foram apresentadas a delimitação do tema e a definição do problema,

assim como a contribuição deste trabalho para o meio acadêmico e empresarial e os objetivos que este trabalho se propõe a tratar.

No segundo capítulo, será apresentada a fundamentação teórica sobre os principais conceitos sobre informações e o processo decisório, monitoramento do ambiente, inteligência estratégica e inovação. Com relação às informações e o processo de decisão, apresentam-se questões que tratam principalmente sobre o seu uso das informações na tomada de decisão. Após, são explanadas questões sobre a monitoração do ambiente e as vantagens competitivas que esta prática proporciona. Na sequência, apresenta-se o desenvolvimento da IE como ferramenta de auxílio nas decisões estratégicas das organizações. Por fim, serão apresentados aspectos sobre inovação e suas tipologias e a importância de geri-la como forma de obter benefícios competitivos em relação à concorrência.

O terceiro capítulo se refere à metodologia adotada para a realização do trabalho em questão, assim como, serão avaliadas as hipóteses que foram apresentadas ao longo dele.

O quarto capítulo versará sobre a análise dos resultados para o atendimento dos objetivos propostos pelo trabalho.

O trabalho finaliza-se com as considerações finais sobre os resultados atingidos, as contribuições e limitações encontradas ao longo de sua realização e são feitas sugestões para pesquisas e trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será apresentado o referencial teórico dos temas estudados por este trabalho. Em um primeiro momento, apresentam-se os aspectos relevantes sobre a tomada de decisão mediante informações pertinentes ao processo decisório. Após, são analisadas as formas de monitoramento do ambiente e a importância desta prática para a estratégia da organização. Em seguida, é apresentada uma síntese sobre os aspectos ligados a inteligência no monitoramento contínuo do mercado. Por fim, são apresentadas diferentes formas de inovação como base de sustentação da estratégia comercial e para a criação de oportunidades de negócios.

2.1 INFORMAÇÃO E PROCESSO DECISÓRIO

A tomada de decisão se faz presente em todos os âmbitos que permeiam o cotidiano de uma corporação. Ela é norteada, quando possui um caráter estratégico, pelos objetivos organizacionais, mas, também, se apresenta em decisões operacionais do dia a dia de uma empresa. De acordo com Gomes e Braga (2004), muitas pessoas, e organizações, tomam decisões baseadas na intuição, não em informações coletadas e analisadas de forma sistemática.

Para uma tomada de decisão ser eficiente, é necessário buscar informações e analisá-las minuciosamente para reduzirmos o risco de uma decisão errônea sobre determinada situação. A informação, como ferramenta para a tomada de decisão, se torna o principal instrumento de uso dos executivos para o processo decisório eficiente. Segundo Freitas (1993), não é possível uma gestão ser eficiente sem informação.

Sendo assim, o uso da informação para a tomada de decisão, bem como as características das informações e suas particularidades, serão abordados a seguir nesta etapa do trabalho.

2.1.1 Informação

Ao falarmos de informação, logo nos remetemos à ideia de uma reunião de dados que, ao serem tratados e analisados, produzem essa informação em questão. Conforme Davenport e Prusak (1998), os dados constituem a matéria-prima fundamental para a fabricação de informações. Após os dados terem sido transformados em informações, é possível aplicá-las em diversas situações a fim de se gerar conhecimento sobre determinada situação ou fato que possua alguma relevância para o informante. Dito isso, o cenário empresarial atualmente demonstra o quanto são importantes as informações para a tomada de decisão no cotidiano de executivos e gestores de todos os níveis hierárquicos. Para que a decisão seja acertada, segundo Kotler (2000), a análise de informações é essencial para que os gestores tomem as decisões na hora e no momento certo. A globalização dos mercados influencia significativamente nas estratégias organizacionais das empresas, visto que a informação “circula” com uma rapidez maior, ocasionando mudanças no mercado a todo o instante. De acordo com Krafta e Freitas (2007, p.3),

o atual cenário empresarial demonstra que a informação, seja qual for o mercado ou área de atuação da organização, vem assumindo crescente importância estratégica, tanto pela globalização dos mercados quanto pela rapidez com que as informações circulam e as mudanças ocorrem.

Ainda segundo Krafta e Freitas (2007, p.6),

com o avanço constante dos meios de propagação da informação e a conseqüente globalização que se impõe aos mercados, a quantidade de novos dados com a qual as empresas convivem diariamente cresce cada vez mais e toma dimensão cada vez mais significativa na vida dos executivos. Este grande volume de informação, com a qual se deve conviver tem aspectos positivos e negativos no mundo empresarial.

Estar bem informado é essencial para a organização crescer em um mercado em que a concorrência está cada vez mais acirrada e que evoluções tecnológicas acontecem a todo o momento. Como o mercado é mutante, informações podem ocasionar em qualquer tipo de interação entre os stakeholders do ambiente em que a empresa atua. Segundo Janissek-Muniz et al (2008), são através dessas interações com seus atores próximos que a organização compartilha conhecimentos

e se adapta as mudanças do mercado, criando oportunidades de negócio e/ou identificando ameaças. Por esse motivo, é que informações geram um grande valor agregado para as organizações, visto que a necessidade de conhecimento sobre o ambiente externo ao da empresa e a interação com os stakeholders são essenciais para a tomada de decisões e vitais para a conquista dos objetivos organizacionais. Segundo Gomes e Braga (2004, p.31), é “a informação que possibilita ao executivo tomar decisão porque fornece um grau de previsão de coisas que possam vir a causar impacto à organização”.

Para isso, é fundamental os gestores possuírem fontes confiáveis e atualizadas que os auxiliem na formulação de estratégias. Contudo, conforme Freitas e Janissek-Muniz (2006, p.5),

estar bem informado significa muito mais do possuir uma quantidade significativa de informações. Significa receber uma informação interessante, útil, de certa forma triada, justamente para não se encontrar atolado num oceano de informações e se ‘perder’ no meio delas. Além disso, não basta à informação ser interessante se ela não é atualizada, organizada e acessível.

De acordo com Becker e Janissek-Muniz (2008), é fundamental a identificação da informação que seja pertinente ao evento a ser questionado, para que, dessa forma, se tenha subsídios para a tomada de decisão.

Todo tempo, cada vez mais, informar-se é preciso! Devemos estar atentos, escutar e conhecer o mercado, antecipar as expectativas do cliente e adaptar nossos produtos e serviços, definir procedimentos saudáveis de pós-venda. É necessário comunicar internamente, organizar e capitalizar a experiência adquirida, avaliar o desempenho, entre diversas outras atividades. Enfim, mais do que quantidade, é necessário rapidez, seletividade e qualidade na informação, que precisa ser coletada, armazenada, processada e difundida. Deve-se zelar para que a informação produzida nesse processo todo seja atual, correta, confiável e de fácil compreensão. (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006, p.5)

Segundo Lesca e Lesca (apud LESCA; FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2003), existem três tipos de informação que “circulam” na empresa de acordo com sua finalidade:

- a) **Informação de funcionamento:** são informações internas e operacionais. Elas são indispensáveis para o funcionamento diário da empresa, pois retratam o presente e o passado da organização. Podem ser

caracterizadas como retrospectivas. Exemplos: Pedido de clientes, nota fiscal, ficha de estoque, etc.

- b) **Informações de influência:** são informações internas ou externas que influem sobre determinados atores a fim de motivá-los a se tornarem cooperantes e alinhados aos objetivos da empresa. Exemplos: Reuniões, catálogo de produtos, etc.
- c) **Informações de antecipação:** são informações exteriores à empresa. São as informações que realmente interessam a Inteligência Estratégica. Dizem respeito ao futuro, são incertas, ambíguas, fragmentadas e contraditórias. Exemplo: registro de um novo produto, construção de um novo empreendimento imobiliário, etc.

Segundo Freitas e Lesca (1992), as informações aliadas ao conhecimento são recurso estratégico essenciais para o sucesso da adaptação da empresa em ambiente de concorrência. Sendo assim, de acordo com Davenport e Prusak (1998), o conhecimento como sendo uma junção de valores e informação contextuais na qual ajusta uma estrutura à incorporação de novas experiências e informações. Assim sendo, para adaptar-se a organização necessita integrar todo o tipo de informação útil e conhecimentos sobre determinado ambiente para uma tomada de decisão eficiente sobre produtos, serviços ou estratégias a serem adotadas.

2.1.2 Origem e Características das Informações

Conforme Becker e Janissek-Muniz (2008), a informação pode ser classificada quanto a sua origem em duas formas:

- Informações internas: são as que possuímos dentro da organização e, por esse motivo, são de fácil acesso. São informações que necessitamos para a manutenção do cotidiano da organização.
- Informações externas: são informações que a empresa necessita, mas que, no entanto, estão fora da organização. Sendo assim, necessitam ser pesquisadas e coletadas.

Freitas e Janissek-Muniz (2006), relatam que as principais características das informações são:

- Formal x Informal. A informação formal pode ser adquirida em fontes de informações e em situações registradas e formalizadas como, por exemplo, uma publicação, documentos oficiais, relatórios de estudos. Já na informal, não é possível ter a garantia de que a informação seja confiável, visto que não são de fontes formalizadas. Exemplos: contatos pessoais, observações, intuições, etc.
- Quantitativa x Qualitativa. A informação com características quantitativa se apresenta sob forma numérica ou sob a forma codificada como, por exemplo, um percentual, uma medida, uma proporção. A informação qualitativa tem como característica se apresentar sob forma não-numérica e não-codificada. Exemplos: uma percepção tátil ou visual.
- Disponível x Indisponível. É essencial verificar qual a validade de uma determinada informação não disponível e se vale mobilizar tempo em sua busca. Avaliações de custos dessa busca devem ser admitidas.
- Retrospectiva x Antecipativa x Atual. Informações retrospectivas dizem respeito a acontecimentos históricos que indicam fatos, eventos ou circunstâncias de situações que já ocorreram e, por esse motivo, servem como fonte para análise de compreensão do passado. A antecipativa indica fatos, eventos ou circunstâncias de situações que podem ou poderiam ocorrer em um futuro próximo. São informações fragmentadas, ambíguas, qualitativas, de pouca precisão. Esse tipo de informação ajuda as organizações a anteverem riscos ou oportunidades de negócio. Já as informações atuais, indicam fatos, eventos, ou circunstâncias de situações que estão ocorrendo. Informações com esta características ajudam a compreender e analisar o presente.
- Aleatória x Não aleatória. A informação com característica aleatória é coletada em diversas fontes sob todos os contextos em função de diferentes circunstâncias. Já a informação não aleatória, é de fácil acesso, pois possui fonte e circunstâncias conhecidas.
- Ambígua x Não ambígua. A informação com atributos ambíguos permite diversas interpretações que, por vezes, podem ser contraditórias. Por esse motivo, são informações de difícil compreensão e exploração. As

informações não ambíguas possuem as características únicas e evidentes, o que facilita sua compreensão e sua exploração.

- Familiar x Não familiar. As informações familiares são conhecidas e, por isso, tem-se o hábito de buscá-las, coletá-las e utilizá-las. As informações não familiares são únicas e singulares, assim, não temos o hábito de coletá-las e utilizá-las.
- Confiável x Não confiável. A informação confiável é aquela que possui uma fonte segura e conhecida. As fontes são um aspecto muito importante na confiabilidade de qualquer informação para uma tomada de decisão.
- Fragmentada x Não fragmentada. A informação fragmentada se oferece na sua forma inacabada, ou seja, fragmentada, de uma pequena parte de algo que será composto aos poucos, por exemplo, uma frase ou uma imagem. A informação não fragmentada se apresenta sob a forma acabada e estruturada. Exemplos: artigos, relatórios, resumos, etc.
- Completa x Incompleta. As informações completas fornecem um conhecimento amplo e explícito sobre um determinado assunto, permitindo seu controle sobre o tema em questão. As informações incompletas fornecem um conhecimento parcial sobre um determinado assunto. Por esse motivo, faltam elementos que ajudem a ter o controle sobre o tema estudado.
- Operacional x Estratégica. A informação operacional está pautada na atividade e no funcionamento cotidiano da empresa. Exemplos: notas de saídas de matérias, pedidos de compra, etc. Já a informação estratégica, está relacionada ao futuro da organização, suas escolhas e orientações. São informações que auxiliam a corporação na tomada de decisão para atingir os objetivos organizacionais.
- Fatural x Subjetiva. As informações faturais indicam eventos ou circunstâncias de situações reais. A subjetiva indica conjunturas, hipóteses, intuições, possibilidades, etc.
- Verbal x Escrita x Visual x Olfativa x Táctil. A informação verbal está atrelada por uma discussão, uma reunião, uma conferência, etc. A informação escrita é atrelada a um artigo, um e-mail, um catálogo, etc. A

informação Visual é vinculada a uma imagem, um gráfico, um desenho, etc. Já a informação olfativa é percebida através de um cheiro. Por fim, a informação tátil, é apreendida através do tato.

- Visível x Não visível. A informação visível é de fácil compreensão, pois é fácil percebê-la em meio a outras informações acessíveis. Já a informação não visível, é de difícil compreensão, pois é complicada sua identificação em meio a tantas informações acessíveis.

Uma decisão, para ser eficiente, necessita de informações de qualidade suficientes para serem consideradas pertinentes ao momento desejado. Não basta apenas, para o tomador de decisão, possuir um amplo conjunto de informações se estas não forem avaliadas relevantes para a resolução de um determinado assunto. As fontes de informações são de fundamental importância para uma decisão, pois identificam onde determinada informação pode ser encontrada e as formas de acesso às mesmas. A seguir são tratados as fontes de informações e os acessos a elas.

2.1.3 Fontes de Informações e Acessos

É essencial para qualquer tomada de decisão possuir fontes de informações e acesso às mesmas. As informações estão disponíveis e podem ser obtidas através de fontes diversas e auxiliam a organização a compreender melhor o ambiente em que esta inserida. As fontes de informações utilizadas pelas organizações são as mais variadas possíveis e diversificadas, de acordo com o interesse ou atividade da empresa, setor ou ator envolvido na situação. Contudo, conforme Benedetti (2008), “antes de iniciar essa atividade é preciso identificar as necessidades de informações de forma clara e objetiva”. Abaixo, encontra-se um quadro 1 com alguns tipos de fontes de informação utilizados pelas organizações:

Quadro 1: Exemplos de Fontes de Informação
Exemplos de Fontes de informação

Revistas, jornais, periódicos
Fornecedores
Internet
Clientes
Seminários, congressos, palestras, feiras
Bases de dados internos e externos
Teses, dissertações, projetos, artigos
Contatos pessoais
Bibliotecas
Negociações comerciais
Relatórios internos e memorandos

Fonte: Adaptado de Freitas, Janissek-Muniz (2006)

Segundo Choo (apud BENEDETTI, 2008), as fontes de informações usadas em um contexto de inteligências competitivas podem ser consideradas de três tipos: humanas, textuais e eletrônicas. As fontes humanas são classificadas tanto como internas (funcionários em geral) como que externas (fornecedores, clientes). As fontes textuais são qualificadas como publicações (jornais, revistas, televisão) e como documentos internos a empresa (relatórios, memorandos). Já as fontes consideradas eletrônicas têm-se como exemplo as Bases de dados em CD-ROM's e on-line e a internet (e-mail, sites de relacionamento).

Segundo Culnan (apud FREITAS. JANISSEK-MUNIZ, 2006, p.11),

o acesso à informação é um conceito multidimensional que engloba diversos parâmetros como, por exemplo, o acesso físico propriamente dito à informação, a linguagem utilizada para efetuar a operação, a habilidade da pessoa em encontrar a informação desejada, a disponibilidade da mídia usada para acessar a informação e a capacidade da pessoa em usar a mídia.

Com novas tecnologias surgindo a todo o instante, principalmente, as ligadas a Internet, o acesso aos meios de informações, e o acesso a quantidades volumosas das mesmas, ficam potencialmente ativadas e ajudam as organizações a se adaptarem ao ambiente em que estão inseridas.

Ter acesso as informações pertinentes ao negócio da organização é de vital importância para o futuro de uma empresa, visto que o acesso a tais informações auxilia aos tomadores de decisão a identificar ameaças ou oportunidades de negócios. Segundo Freitas e Janissek-Muniz (2006), as informações que mais facilmente se encontram serão mais utilizadas pela organização. Sendo assim, as informações são fundamentais e indispensáveis na formulação de estratégias e um

forte recurso na conquista de uma vantagem competitiva em busca de uma maior participação no mercado consumidor ou na busca da redução das incertezas que o mesmo mercado proporciona.

2.1.4 Redução da Incerteza Através da Informação

Talvez um dos maiores objetivos de uma organização seja, além da identificação de oportunidades de negócio, a redução do nível de incertezas no ambiente em que atua. A incerteza é caracterizada pelo sentimento de falta de informações ou de dados relevantes que os atores tem sobre o ambiente ao qual pertencem. Segundo Janissek-Muniz (apud Janissek-Muniz et al, 2008, p.10), “o ambiente complexo e dinâmico constituído por atores atuantes, pode ver surgir atores emergentes, pode ver desaparecer atores presentes, e pode ver atores presentes transformar-se”. Ou seja, a entrada e saída constante de atores do ambiente corrobora para o aumento da incerteza desse mesmo ambiente já caracterizado por sua constante evolução e mudanças rápidas. De acordo com Janissek-Muniz et al (2008, p.10), “a falta de métodos para interpretar corretamente as informações e a falta de habilidade em identificar as conseqüências das mudanças do ambiente, é outro aspecto que contribui para aumentar a percepção de incertezas”.

Ambigüidades e dúvidas fazem parte do cotidiano de toda e qualquer organização. O diferencial das empresas eficientes é saber o que fazer exatamente com as informações por elas coletadas. De fato, são inúmeros os desafios encontrados pelos tomadores de decisão, visto que a falta de informação ou a difícil interpretação da mesma torna o ambiente empresarial incerto para as estratégias da organização. Contudo, estar com uma farta disponibilidade de informações não garante que as mesmas sejam adequadas para a estratégia organizacional da empresa.

Sendo assim, uma forma de se reduzir as incertezas e, dessa forma, possuir elementos que auxiliem a organização na tomada de decisões, é através da obtenção de informações relacionadas ao ambiente em que a empresa atua. As empresas, por estarem inseridas em uma ambiente com grande volume de dados,

convivem, diariamente, com a obrigação de “filtrar” tais dados de acordo com seu interesse ou estratégia. Uma análise criteriosa desses dados permite que a empresa transforme os dados em informações pertinentes e, assim, reduzam o nível de incertezas do ambiente. Contudo, em uma visão mais positiva, a incerteza pode ser caracterizado, segundo Janissek-Muniz et al (2007), como um conteúdo ideal de informações perfeitas para preenchimento de lacunas, como um primoroso quebra-cabeças. Essas informações com caráter de incerteza podem estar constituídas de uma grande quantidade de informações antecipativas e, por esse motivo, uma análise profunda delas pode levar a empresa a modificar o ambiente em que atua.

De acordo com Freitas e Janissek-Muniz (apud FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006, p.6)

estruturar o desestruturado e desestruturar o que parece tão preciso é o exercício que se impõe, pois é preciso cada vez mais saber “ler” nos dados o que o mercado, os clientes, os concorrentes e outros atores importantes, do ambiente interno e externo, estão realmente dizendo, ainda que digam de forma indireta.

2.1.5 Processo Decisório

Segundo Freitas e Kladis (1995, p.4),

o ato de tomar decisão é inerente a todos os seres humanos. Esse ato acontece nas mais variadas circunstâncias, idades e posições sociais dos indivíduos. A simples escolha de um programa de TV ou de um vestuário envolve um processo de tomada de decisão. Também os demais animais tomam decisões. O predador, quando escolhe o caminho e o momento para atacar à presa, está tomando uma decisão.

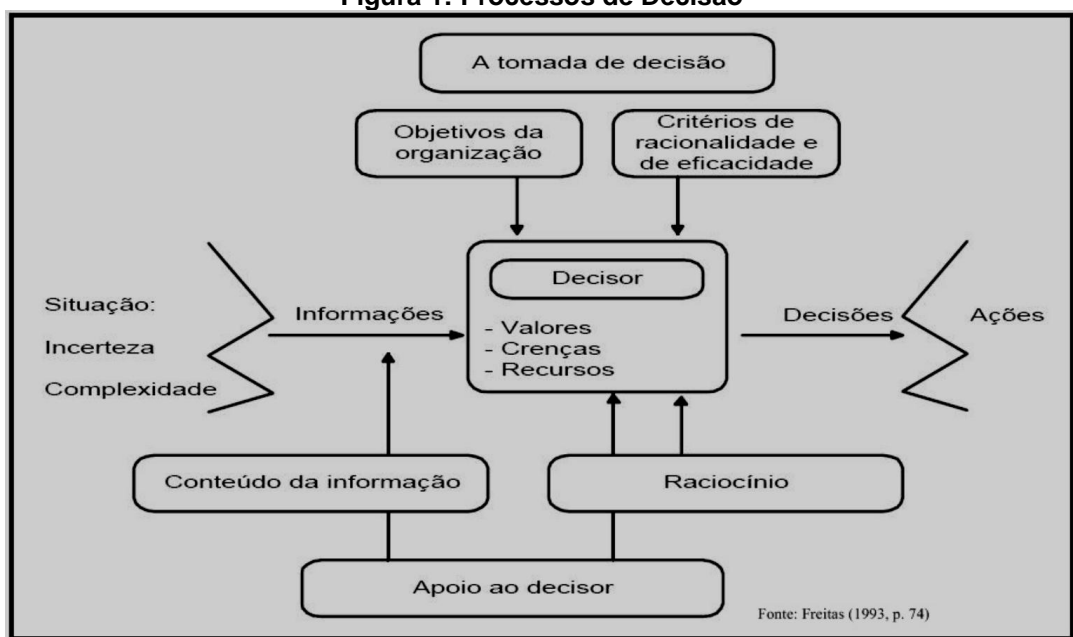
A tomada de decisão também faz parte do cotidiano de todas as organizações e está presente em todos os níveis organizacionais, desde o chão de fábrica até o topo da hierarquia da empresa. O processo de decisão é crucial para as ambições de qualquer organização, visto que ele influencia diretamente no desempenho dela. Segundo Alter (apud ANDRIOTTI; FREITAS, 2007, p.4), “o processo de decisão compreende encontrar o problema e então achar uma solução. Para o autor, saber identificar o problema e ter uma abordagem alinhada com os objetivos da organização é um dos pontos principais da decisão”. Para isso, possuir informações

pertinentes ao seu mercado é fundamental para qualquer organização, uma vez que são elas que oferecem suporte para a tomada de decisão em todos os níveis organizacionais.

De acordo com Simon (apud FREITAS; KLADIS, 1995), a decisão de um modo geral possui dois objetivos: a ação do momento e a descrição do futuro. A primeira possui um caráter mais imperativo, ou seja, seleciona um estado de ações futuras em detrimento de outras. Já a descrição do futuro, tem um sentido mais empírico da ação, pode ser correta ou errada a decisão. Segundo Choo (apud BENEDETTI, 2008), a tomada de decisão necessita de informações pertinentes à organização para reduzir as incertezas na determinação do problema e suas fronteiras. A tomada de decisão é orientada pelos objetivos da organização. Por esse motivo, Simon (apud ANDRIOTTI; FREITAS, 2007), explica que o objetivo de uma organização é, de certa forma, um objetivo pessoal de todos os seus participantes. Contudo, para o mesmo autor, o que difere no estabelecimento desses objetivos é o “peso” de cada participante na decisão que, normalmente, é maior quanto maior for o nível hierárquico ocupado pelo participante.

A figura 1 identifica o processo de tomada de dentro das organizações. Nesta figura, Freitas (1993), salientou as variáveis mais importantes que poderiam interferir no processo de decisão.

Figura 1: Processos de Decisão



Conforme Benedetti (2008, p.26),

o volume de dados e informações disponíveis ao tomador de decisão dever ser na medida certa, afinal a tomada de decisão é um processo complexo de reflexão, investigação e análise que exige tempo para identificar as possíveis alternativas de ações para a resolução de um problema. Se o tomador de decisão estiver rodeado de um volume excessivo, os dados e informações relevantes podem passar despercebidos.

2.1.6 Níveis Hierárquicos e o Processo de Decisão

As decisões ocorridas nas organizações podem ser classificadas de acordo com a atividade administrativa. Segundo Moritz e Pereira (2006), elas podem ser divididas em três níveis:

- a) Nível operacional. Executadas por supervisores, elas denotam o uso eficaz das instalações existentes para a execução das operações. Esse nível assegura que as atividades operacionais diárias, desenvolvidas a partir de decisões táticas, sejam executadas. Possui regras e procedimentos pré-estabelecidos. As decisões são programadas para a sua execução, pois geralmente possuem procedimentos, normalmente, estáticos. Na maioria das vezes, resultam em respostas imediatas;
- b) Nível tático ou administrativo. São relacionadas com o controle administrativo. Normalmente, são executadas pelos gerentes intermediários. Utilizadas para decidir sobre recursos de controle e na formulação de regras sobre operações e recursos da empresa e, também, para realizar as metas estratégicas definidas pela alta gerência. São mais voltadas para a ação.
- c) Nível estratégico. Planeja o curso em que a organização deve tomar, entre outras palavras, desenvolve as estratégias para que a organização possa atingir seus objetivos. Função exclusiva da alta administração. Mesmo que alguns planos estratégicos estejam dentro do planejamento, as atividades desse nível podem ser irregulares para se adaptar ao ambiente organizacional

A figura 2 ilustra os níveis organizacionais e o tipo de decisão que são tomadas em cada um desses níveis:



Segundo Freitas e Kladis (1995), as decisões tomadas no nível operacional têm alto grau de certeza, uma vez que possuem e tem regras e modelos pré-estabelecidos. Todavia, o nível tático e estratégico possui um baixo nível de certeza, já que as decisões são tomadas com elevado risco por serem de influencia no ambiente organizacional.

2.2 INFORMAÇÕES E O MONITORAMENTO DO AMBIENTE

As informações advindas do ambiente em que a empresa está inserida são de fundamental importância para o processo decisório da empresa. Elas são os elementos decisivos que facilitam que a organização visualize ameaças ou antecipe oportunidades de negócios.

Para isso, a monitoração do ambiente organizacional se torna vital para empresa que deseja conquistar “fatias” maiores de mercado e, assim, evitar que ela

deixe de perceber os sinais determinantes que o ambiente oferece para o êxito ou o fracasso de seu empreendimento.

Visto isso, o objetivo desse tópico é verificar os riscos e as oportunidades de negócio que a monitoração do ambiente oferece aos tomadores de decisão.

2.2.1 Monitoramento do Ambiente

Cada vez mais, percebem-se alterações nas estratégias empresarias das organizações causadas pela continua e rápida evolução do ambiente organizacional. Conforme Krafta e Freitas (2007, p.4),

com o avanço constante dos meios de propagação da informação e a conseqüente globalização que se impõe aos mercados, a quantidade de novos dados com a qual as empresas convivem diariamente cresce cada vez mais e toma dimensão cada vez mais significativa na vida dos executivos. Este grande volume de informação, com a qual se deve conviver tem aspectos positivos e negativos no mundo empresarial.

Esta mutação constante do ambiente causa diferentes interações entre os as organizações e entre os indivíduos e, por esse motivo, as companhias se veem em meio a uma intensa e rica fonte de informações. Segundo Janissek-Muniz et al (2008), essas interações, vindas de diversas fontes, podem ajudar a organização a vislumbrar oportunidades de negócios ou ameaças, assim como, possuem a capacidade de orientar a organização na direção de inovações e novas tecnologias.

Uma das formas de interação com o ambiente é a monitoração do mesmo. O monitoramento do ambiente tem o objetivo de auxiliar as organizações a estarem atentas as modificações desse mesmo ambiente em que rápidas mudanças ocorrem a todo o instante. O processo de monitorar tem o objetivo de identificar as oportunidades e riscos que, de alguma forma, podem influenciar os objetivos da organização. Segundo Andriotti e Freitas (2007, p.8),

o termo monitoração de ambiente pode ser entendido como o esforço, consciente ou não, que as organizações realizam no sentido de buscar informações no ambiente organizacional as quais permitam a organização planejar e tomar decisões.

Uma análise bem feita sobre o ambiente pode ajudar a garantir vantagens competitivas a uma organização que a utiliza de forma adequada. De acordo com Certo et al (2005), o principal objetivo em avaliar o ambiente organizacional é para que a administração possa reagir acertadamente para intensificar o sucesso da empresa.

Conforme o quadro 2, muitos são os conceitos sobre a monitoração do ambiente e, por esse motivo, não existe um consenso entre os pesquisadores da área.

Quadro 2: Conceitos de Monitoração do Ambiente

Autor	Definição monitoração
Aguilar (1967)	Atividade de coleta de informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo da organização, que irá auxiliar gerentes a definir o curso de ação da empresa.
Daft e Weick (1984)	Mecanismo de processamento de informação capaz de detectar tendências, eventos, competidores, mercados, desenvolvimento tecnológico. Processo de informar gerentes, preocupado com a coleta de informações, usando fontes formais e informais – chamadas de pessoais.
Goodrich (1987)	Identificar, acompanhar e analisar sinais precoces do ambiente – os quais podem indicar tendências, eventos emergentes que possam ter relevância futura no desenvolvimento dos negócios da organização.
Morrison (1992)	Método que possibilite tomadores de decisão a entender tanto o ambiente externo quanto as interconexões dos vários setores e para traduzir esse entendimento para o planejamento e os processos de tomada de decisão.
Sapiro (1993)	Monitorar as ocorrências relevantes no macroambiente – problemas, perspectivas, oportunidades – que permitam a formulação de estratégias sensíveis às mudanças.
Choo (1999)	Aquisição e uso de informação sobre eventos, tendências e relacionamentos no ambiente externo à organização. O ambiente é monitorado para entender as forças de mudança para que então seja possível desenvolver respostas efetivas que mantenham, ou que melhorem, a posição da organização.
Myers (1999)	Monitoração é uma forma de coletar informações sobre o ambiente. As organizações não têm controle sobre seus mercados e, por isso, devem estar atentas a qualquer sinal fraco sobre forças ou mudanças que não estão ainda muito claras, ou que não são urgentes.
Abels (2002)	A monitoração do ambiente é uma atividade que compreende duas fases: um reconhecimento do ambiente interno e um monitoramento do ambiente externo. Internamente ajuda a identificar forças e fraquezas, externamente ajuda a identificar oportunidades e ameaças.
Moresi (2002)	Processo de coleta de dados sobre o ambiente externo que visa auxiliar gerentes a identificar oportunidades, detectar e interpretar problemas, e implementar adaptações estratégicas e estruturais em sua organização.
Albright (2004)	É a comunicação interna de informações externas que podem, potencialmente, influenciar o processo de tomada de decisão. Está focada na identificação e assuntos emergentes, situações e potenciais problemas que possam afetar o futuro da organização.
Barbosa (2006)	Processo pelos quais os executivos e profissionais em geral buscam informações a respeito do ambiente externo de suas organizações.

Fonte: Andriotti, Freitas e Janissek-Muniz (2008)

Contudo, este trabalho terá o monitoramento do ambiente como forma de buscar informações no ambiente organizacional para auxiliar a organização no planejamento e na tomada de decisões. Para isso, é importante que os gestores saibam coletar informações pertinentes ao negócio da empresa, dentro e fora da organização, e, assim, antecipem oportunidades ou ameaças no mercado.

Segundo Choo (apud ANDRIOTTI; FREITAS, 2007), a monitoração do ambiente ajuda aos gestores compreender e planejar o futuro da organização. Para o autor, estão incluídos neste escopo: concorrentes, fornecedores, clientes,

tecnologia, políticas, entres outros fatores. Sendo assim, torna-se necessário que as organizações se adaptem e, principalmente, que antecipem as transformações rápidas que ocorrem no mercado para que se mantenham competitivas e não “naufraguem” em suas próprias idéias. Com isso, analisa-se que o ambiente organizacional, por sofrer mudanças rápidas e constantes, força as empresas a abandonarem o estado de “zona de conforto” para o estado de aprendizado constante. Nesse sentido, a monitoração do ambiente faz com que as organizações se confrontem com novas idéias e perspectivas sobre o mercado em que atuam. De acordo com Janissek-Muniz et al (2007, p.2),

devido as constantes alterações do ambiente de negócios no qual as organizações estão inseridas, estas devem buscar uma constante capacidade de adaptação, estando para tal atentas aos movimentos externos (locais, regionais, nacionais e internacionais) que possam potencialmente sugerir eventos futuros.

O verdadeiro propósito da monitoração do ambiente é fornecer a empresa informações que a auxiliem a melhorar o desempenho organizacional.

Pela velocidade em que o ambiente organizacional se modifica, por constantes evoluções tecnológicas, por exemplo, estar bem informado é o verdadeiro desafio das organizações. A atividade de monitorar o ambiente é uma das ferramentas que auxilia as empresas a obterem informações que as ajudem a compreender melhor as modificações que ocorrem no ambiente organizacional. Segundo Albright (apud ANDRIOTTI; FREITAS, 2008, p.4),

uma das principais razões para que se desenvolva a atividade de monitoração do ambiente é a natureza do ambiente de negócios atual, o qual está constantemente mudando e que, com facilidade, deixa para trás as empresas que não se adaptarem a ele.

Conforme Aguilar (apud ANDRIOTTI et al, 2007), todas as organizações, de alguma forma, monitoram o ambiente em que atuam, direta ou indiretamente, uma vez que sem tal procedimento essas organizações não persistiriam no tempo.

2.2.2 A Importância de Monitorar o Ambiente

Em busca de informações que auxiliem as organizações a entenderem o ambiente em que atuam, o monitoramento do ambiente se torna peça chave para esta compreensão. É nesse ponto que o conhecimento do ambiente ajuda os gestores a perceber os sinais que podem afetar, de alguma forma, os objetivos e estratégias das organizações. De acordo com Rios et al (2011), a principal preocupação em se conhecer o ambiente em que a empresa está inserida é analisar todas informações de clientes, concorrentes, fornecedores e novas tecnologias que ajudem a organização a se manter competitiva no mercado. Segundo Costa (apud ANDRIOTTI; FREITAS, 2007), o monitoramento do ambiente ajuda a organização de diversas formas, entre elas:

- No aproveitamento de oportunidades;
- Expõe os desejos do mercado consumidor;
- Sinaliza possíveis ameaças;
- Dispõe uma ampla base de dados sobre o ambiente;
- Fornece, aos tomadores de decisão, uma ampla variedade de elementos;
- Enriquecimento da imagem da empresa frente ao mercado consumidor.

De acordo com Albright (2004), o monitoramento do ambiente deve seguir os seguintes passos para que a tarefa seja realizada com eficácia:

- a) Identificação das necessidades de se monitorar o ambiente. Definir quais objetivos a empresa almeja com a monitoração, os envolvidos no projeto e os recursos necessários para a empreitada.
- b) Coleta de informações. Seleção das fontes e questões que serão necessárias no processo.
- c) Análise das informações. Verificar se as informações possuem dados que ajudem a organização a identificar oportunidades ou ameaças ao negócio por ela desenvolvido.
- d) Comunicação dos resultados. Após a análise das informações, deve-se comunicá-las aos tomadores de decisão.
- e) Ação. Após estas etapas, ações pertinentes devem ser tomadas. Aqui as oportunidades são planejadas e as ameaças são exploradas.

Segundo Andriotti et al (2007, p.7),

a monitoração do ambiente pode, sim, ser uma atividade constante e que subsidie toda a tomada de decisão, no entanto é importante que a organização atente para o fato de que esta é uma atividade à qual não tem fim, isto é, sempre haverá mais informações a serem coletadas, novas fontes a serem exploradas. Cabe ao responsável por cada tarefa, ou quem solicita informações, que seja capaz de fazer a relação custo-benefício da mesma.

2.2.3 Formas de Monitoração do Ambiente

Conforme Aguilar (1967), as empresas, de alguma forma, mantêm um mecanismo de monitoração do ambiente, pois necessitam estarem atentas ao mercado e suas evoluções. O autor, através de seus estudos, concluiu que existem quatro formas de monitoração do ambiente:

1. Observação indireta: a coleta dos dados é feita inconscientemente pelas organizações. Na verdade, ela não possui uma finalidade específica, tendo sua intenção, somente, em realizar a captura de informações que as deixem atentas ao que ocorre no mercado. Este processo, por ser feita de modo informal, depende da capacidade dos gestores em avaliar as informações e atribuí-las de significado. Exemplos: revistas, jornais, periódicos, etc.
2. Observação condicionada: este um é modo formal de observação do ambiente e, de certa forma, é mais direcionado aos objetivos e estratégias das organizações. Possui fontes de informações já pré-definidas e estabelece os critérios necessários para a avaliação das informações. Exemplo: Relatórios, base de dados, informes de outras organizações, etc.
3. Busca não-estruturada: a busca de dados é uma atividade cotidiana das organizações que a utilizam. Entretanto este modo de coleta não possui uma prática formal para sua coleta. Sendo assim, ela é feita de forma sistemática, mas sem um modelo definido.
4. Busca estruturada: é a prática mais estruturada de monitoração do ambiente organizacional. Utiliza diferentes fontes de informações e possui um modelo formal de avaliação dessas mesmas informações. As

organizações que utilizam este grupo possuem metodologias e práticas de coleta e análise de informações definidas e estruturadas.

Segundo Choo (apud ANDRIOTTI; FREITAS, 2008, p.5)

uma organização, para ter sucesso em sua atividade de monitoração do ambiente, deve empreender todas as formas descritas por Aguilar. A observação indireta ajuda a desenvolver uma visão periférica, o que permite ver e pensar de uma forma não tradicional. Já a observação condicionada, busca tendências e pode sinalizar eventos que ainda não ocorreram. Quando, realiza uma busca não-estruturada esta pode buscar compreender melhor um assunto (produto) que ainda está em desenvolvimento, permitindo identificar seu potencial impacto no ambiente. No que tange a busca estruturada, a organização tem acesso a todas as informações relevantes que permitem melhorar o processo decisório.

O quadro 3 compara as diferentes formas de monitoração do ambiente.

Quadro 3: Fontes de Monitoramento do Ambiente

<i>Forma de monitoração</i>	<i>Necessidades informacionais</i>	<i>Uso da informação</i>	<i>Esforço empregado</i>	<i>Número de fontes</i>	<i>Táticas</i>
Observação indireta	Geral	Descobertas não previstas	Mínimo	Muitas	Monitoramento de variadas e diversas fontes de fácil acesso.
Observação Condicionada	Reconhecer tópicos de interesse	Aumentar a compreensão	Baixo	Algumas	Fontes pré-definidas e critérios pré-moldados.
Busca não-estruturada	Formular ações	Melhorar o aprendizado sobre determinado assunto	Moderado	Algumas	Busca de informações é atividade regular, mas sem profundidade.
Busca Estruturada	Determinar alvos	Planejamento e ação	Alto	Muitas	Busca sistemáticas de informações com estrutura e formas de coletas definidas

Fonte: Adaptado de Choo (1999)

De acordo com Frishammar (apud ANDRIOTTI et al, 2007), existem outros processo por busca de informações, mas diferentemente desses outros processos como, por exemplo, o BI (*Business Intelligence*), que na verdade é somente parte do processo de monitoração do ambiente, o sentido de monitoração é de compreender e avaliar informações advindas do ambiente organizacional, mantendo todo e qualquer esforço para tal procedimento. A principal função verificada no monitoramento do ambiente é auxiliar a organização na tomada de decisões eficientes e que as ajudem a reduzir incertezas e aproveitar oportunidades.

2.2.4 As Dimensões da Monitoração do Ambiente

O monitoramento do ambiente é um procedimento que compreende diversos fatores. Conforme Andriotti e Freitas (2007, p.11), “sendo um processo, a monitoração do ambiente é uma atividade que é influenciada por diversos fatores”. Os autores chamam esses fatores de dimensões e que são apresentadas pela figura 3 e descrições abaixo:

Figura 3: Dimensões do Monitoramento



Fonte: Adaptado de Andriotti e Freitas (2007)

- **Formas de coletas.** As formas de coletas são muitas e diversificadas, não havendo uma metodologia mais apreciada. Consultas formais e

informais a bancos de dados diversos são válidas e ficam de acordo com as escolhas dos gestores responsáveis pela coleta de informações. O importante é detectar sinais do ambiente em que seja possível identificar alguma informação importante para a organização.

- **Fontes.** Análise das melhores fontes de acordo com a necessidade do tomador de decisão. O objetivo é se chegar a uma lista que contemple todos os dados que o gestor necessite. É importante que os gestores tenham a capacidade de coletar as informações de todas as fontes, tanto formais quanto informais, pois assim aumentam sua capacidade de tomar decisões.
- **Armazenamento.** Após a coleta das informações, é muito importante armazenar as informações para que no futuro elas possam ser acessadas sem dificuldades. Contudo, diversas organizações não possuem um sistema de armazenamento único, pois, em muitos casos, a informação está na mente dos gestores.
- **Exploração e Disseminação.** Após a coleta e armazenamento, as informações devem estar disponíveis para todos os gestores, e não somente para quem as coletou. Essas informações devem ser disponibilizadas para que todos os gestores de todas as áreas da organização possam explorá-las e interpretá-las da maneira que desejarem. É importante que todos os gestores tenham acesso a essas informações para que cada um analise as informações sob pontos de vistas diferentes.
- **Finalidade.** A monitoração do ambiente possui diversos propósitos, variando de organização para organização. Contudo, a principal função dela é auxiliar os gestores a tomar decisões de forma eficaz.

É importante salientar que, segundo Morrison (apud ANDRIOTTI; FREITAS, 2007, p.8), “neste processo de coleta de dados, dar um sentido aquilo que foi coletado é mais importante que o simples fato de coletar, e sugere que o processo de análise seja feito em conjunto para contemplar pontos de vistas diferentes”. Sendo assim, é de fundamental importância para a organização que diferentes pessoas de diferentes setores explorem todas as informações coletadas, pois a soma desses pontos de vistas diferentes pode ajudar a empresas a conseguir um resultado final mais satisfatório.

Sendo assim, as constantes mudanças que ocorrem no ambiente de negócios, força a organização a se adequar a essa nova conjuntura do mercado. O aumento da concorrência e o avanço de novas tecnologias potencializam essa condição de pressão para a organização se adaptar mudanças e, assim, não perder a corrida pelo mercado consumidor. Para isso, conhecer e monitorar o ambiente são fundamentais para as pretensões de qualquer organização que deseja conquistar fatias cada vez maiores do mercado consumidor. Segundo Janissek-Muniz et al (2008, p.1), “é condição essencial conhecer seu ambiente e aceitar seu nível de incerteza, buscando estar atenta as mudanças que nele ocorrem, e desenvolver sua capacidade de pró-ação visando um diferencial competitivo”. Com essa capacidade de monitorar o ambiente e trazer dele informações pertinentes que ajudem a organização a antecipar-se ao mercado, é criada uma base de sustentação para que empresa lance mão de artifícios de Inteligências, os quais serão assuntos do próximo tópico.

2.2.5 Monitoramento e Inteligência

A busca por informações que ajudem as empresas a se manterem competitivas no mercado tem sido uma das preocupações mais relevantes nas organizações atualmente. O crescente número de concorrentes tem preocupado as organizações que buscam ferramentas que as auxiliem na manutenção de seus empreendimentos. A monitoração do ambiente tem se mostrado uma valiosa ferramenta de ajuda para essas organizações na busca por um diferencial competitivo. O conhecimento do ambiente proporciona as organizações no planejamento mais adequado de suas estratégias organizacionais, assim como, ajudam as empresas a criarem oportunidades para inovarem em produtos ou serviços.

Diferentes tipos de inteligência recorrem ao monitoramento do ambiente como forma de interpretar o ambiente em que estão inseridas para daí em diante obterem informações que as ajudem na busca pela redução de incertezas ou em busca oportunidades de negócios. De acordo com Rios et al (2011), os diferentes

tipos de inteligência utilizam o monitoramento do ambiente de diferentes formas. São eles:

- **Inteligência Empresarial:** esse tipo de inteligência tem como foco o ambiente externo ao da organização, mas também observa o ambiente interno. Contudo, sua principal atenção é a análise de informações advindas de clientes, fornecedores, concorrentes, políticas governamentais, etc. A Inteligência Empresarial possui três propósitos: a inteligência defensiva, que busca evitar surpresas através de informações; a inteligência passiva, que busca informações que avaliem o desempenho da empresa e, por fim, a inteligência ofensiva, orientada para a busca de oportunidades de negócios.
- **Inteligência Empresarial Estratégica:** A IEE tem como função o abastecimento do planejamento estratégico organizacional através de diversas fontes de informações. É utilizada como ferramenta de análise adaptada a qualquer problema, pois seu método consiste em antever fatos e situações que possam vir a prejudicar a organização.
- **Inteligência Competitiva:** a IC procura levantar informações tanto externa quanto internamente, pois possui um programa de coleta e análise de informações que visam apreciar a organização como um todo, ou seja, entender o negócio da empresa de uma forma geral, não somente um determinado fator. A Inteligência Competitiva busca analisar informações que gerem valor agregado ao produto ou serviço prestado pela organização. Para isso, não só informações sobre concorrentes ou políticas governamentais são importantes, mas também informações sobre fatores internos como recursos humanos, por exemplo, são essenciais para se manter a eficiência e manutenção da vida diária da companhia.
- **Inteligência Estratégica Organizacional:** esse tipo de inteligência é visto como uma habilidade e não como um processo estruturado, visto que a IEO tem como fundamento fazer com que os recursos humanos da organização entendam os desafios e mudanças do ambiente externo ou interno como uma oportunidade de negócio.

- **Inteligência Estratégica Antecipativa:** a IEA se baseia em informações do tipo sinais fracos que possam antecipar mudanças no ambiente externo e auxiliem as organizações a reduzirem incertezas e aproveitarem ou criarem oportunidades de negócios. A IEA é um processo coletivo e pró-ativo em que membros (voluntários) da organização compartilham suas capacidades de observar e detectar eventos que possam ser úteis à organização no futuro.
- **Inteligência de Negócios.** A IN pode ser interpretada como um processo na busca pela integração de dados internos e externos a empresa que gerem informações pertinentes para a tomada de decisão. A Inteligência de Negócios é entendida como uma ferramenta em que o foco não está no processo, mas sim nas tecnologias que auxiliam na manipulação de dados que os transformem em informações. O Business Intelligence (BI) é uma forma de Inteligência de Negócios.

Abaixo se encontra o quadro 4 com uma síntese dos conceitos sobre inteligência e sua aplicabilidade:

Quadro 4: Síntese dos conceitos de inteligência

Abordagem Tipo de Inteligência	Apenas concorrencial	Ambiente Externo	Ambiente Externo e Interno
Inteligência Empresarial		X	X
Inteligência Empresarial Estratégica		X	
Inteligência Competitiva	X	X	X
Inteligência Estratégica Organizacional			X
Inteligência Estratégica Antecipativa		X	
Inteligência de Negócios			X

Fonte: adaptado de Rios et al (2011)

Após esta breve revisão sobre os tipos de inteligências e suas formas de monitorar o ambiente, optou-se, para fins de estudo, pelo aprofundamento sobre a Inteligência Estratégica. A escolha por este tipo de inteligência se deve por ela ser mais adaptável aos objetivos e estratégias de qualquer empresa, visto que, para sua implantação, não é necessário qualquer procedimento tecnológico, pelo contrário, basta somente possuir pessoas com o desejo de buscar informações que façam a empresa obter vantagens competitivas e no caminho de inovação. Além disso, o intuito do estudo é aplicar técnicas de IE no cotidiano da organização para auxiliar seus gestores na tomada de decisão estratégica da empresa.

2.3 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

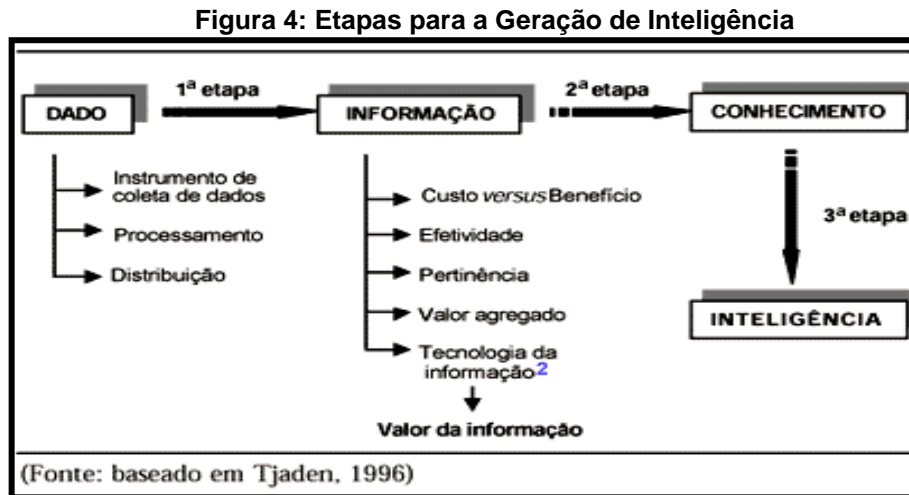
Após os conhecimentos sobre a tomada de decisão e a importância das informações para este processo e para o monitoramento do ambiente, o tópico em questão tem como objetivo apresentar os conceitos de Inteligência Estratégica. Além disso, será exposto como a IE auxilia os tomadores de decisão a maximizar tal processo e, assim, diminuir incertezas e aproveitar oportunidades de negócio através da geração de vantagens competitivas.

2.3.1 Inteligência

Segundo Tarapanoff, Araújo Júnior e Cormier (2000, p.91),

ao pensarmos em inteligência, remetemo-nos imediatamente à capacidade das organizações (entre elas as unidades de informação) de monitorar informações ambientais para responder satisfatoriamente aos desafios e oportunidades que se apresentam continuamente. Pode-se dizer que a inteligência visa, principalmente, a imprimir um comportamento adaptativo à organização, permitindo que estas mudem e adaptem os seus objetivos, produtos e serviços, em resposta a novas demandas do mercado e a mudanças no ambiente.

Conforme a figura 4, as etapas para geração de inteligência seguem a seguinte rota:



O conceito de inteligência vem sendo difundido entre as organizações de todos os segmentos de mercado como uma fonte rica em conhecimento e que, através de sua análise minuciosa, ajuda as empresas na tomada de decisões. Segundo Paese-Giacomello (2009, p.43),

atribuir valor à informação e transmiti-la é o maior propósito das iniciativas da inteligência, tanto que os responsáveis que trabalham no desenvolvimento da inteligência nas organizações fazem parte de um grupo de profissionais que cada dia mais tem seu trabalho reconhecido devido à crescente necessidade de desenvolver vantagens competitivas nas organizações.

Para obter esta vantagem competitiva, as empresas começam a utilizar meios em que não só conquistem tal vantagem, mas também a mantenham por mais tempo em relação aos concorrentes. Por esse motivo, o uso da inteligência como recurso estratégico para tal finalidade vem ganhando cada vez mais espaço dentro das organizações.

A inteligência é a transformação de dados em informações que geram conhecimento que, por sinal, são gerados quando os dados estão agregados e possuem algum significado. Por fim, após estas etapas, este conhecimento aliado a compreensão e influências pessoais, formam a inteligência. Esta sequência, conforme figura 1, pode ser aplicada a todo e qualquer situação cujo objetivo seja a geração de conhecimento e, por consequência, a geração de inteligência. “A

informação se refere a dados que foram organizados de modo a terem significado e valor para o receptor” (TURBAN et al, 2007, p.3). Segundo Tjaden (1996), este processo não ocorre de forma isolada, ele é resultante de três etapas que não acontecem automaticamente, mas sim através de objetivos traçados. A grande questão está na definição de quais informações e conhecimentos serão necessários para originar inteligência.

Atualmente, existem diversas ferramentas que auxiliam na transformação de dados em informação, entre elas podemos citar, por exemplo, Business Inteligente, Data mining, Data warehouse, entre outros. Contudo, tais ferramentas somente terão utilidade caso a organização saiba como tratar os dados a fim de transformá-los em inteligência. Por tanto, através do tratamento desses dados, culmina-se, entre outras formas, no que chamamos de Inteligência Estratégica. “A informação é o ponto fundamental para a orientação da empresa, é o insumo principal para a construção da inteligência que irá nortear a tomada de decisão.” (ZAMBELLI; JANISSEK-MUNIZ, 2011, p.105). Ainda, segundo Gomes e Braga (apud ZAMBELLI; JANISSEK-MUNIZ, 2011, p.105), “a única maneira de antecipar-se às mudanças e enxergar as oportunidades é através de um monitoramento permanente dos fluxos de informações de negócios do ambiente em que a organização se insere”. Sendo assim, cabe a organização desenvolver estratégias através dos panoramas oferecidos pelas informações e, por consequência, pela inteligência, que orientem a empresa rumo a seus objetivos.

2.3.2 Estratégia

Porter (apud MILAN; PRETTO, 2006, p.15) afirma que

a estratégia é uma caminho a ser percorrido no sentido de atingir os objetivos corporativos, caminho esse caracterizado pelo exercício de *trade-offs* claros e conscientes, inerentes ao processo de decisão e suas incompatibilidades subjacentes, levando a empresa a uma posição ideal, exclusiva e valiosa no mercado.

A estratégia não é imutável, pelo contrário, ele pode sofrer transformações e, até mesmo, ser totalmente modificada de acordo com os objetivos da empresa. Essa alteração pode ser causada, entre outros fatores, por novas exigências do mercado consumidor. A globalização, o crescimento da concorrência, a aceleração de descobertas tecnológicas, maximizam tal condição de alteração de estratégias. Segundo Janissek-Muniz et al (2008, p.5), “assiste-se cada vez mais a uma diversidade de movimentos estratégicos baseados em informações de mercado e na rápida evolução tecnológica, bem como na intensidade crescente da concorrência e na internacionalização da atividade organizacional”. Para Lesca (2003), a palavra “estratégia” no conceito de IE reforça a ideia de sua utilidade como fornecedora de informações úteis e pertinentes aos tomadores de decisão de uma organização. Janissek-Muniz et al (2008), afirmam que a palavra estratégia, quando aplicada a uma decisão, assume as seguintes características, conforme a quadro 5:

Quadro 5: Características das Decisões Estratégicas

- Ela diz respeito, essencialmente, aos negócios externos a organização [...];
- Ela é afetada de ignorância parcial e não repetitiva [...], então o decisor encontra-se relativamente desmunido [...];
- Ela diz respeito às informações não definidas a priori, (não existe uma necessidade informacional, nem de busca de informação) nem mesmo imaginadas;
- É caracterizada como uma novidade, pois num primeiro momento a organização tem dificuldade de compreender a situação à qual ela é confrontada, e ela não sabe qual caminho tomar, não tendo nem uma vaga ideia do que poderia ser a solução [...];
- Ela não pode se apoiar em modelos e conhecimentos já experimentados [...];
- Ela é tomada em situações de incertezas [...];
- Ela potencialmente pode ter conseqüências importantes (boas ou más) podendo colocar em causa a continuidade da organização [...].

Fonte: adaptado de Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2008)

Simon (apud JANISSEK-MUNIZ et al, 2008), afirma que a na análise minuciosa do ambiente em que a está inserida deve ser contida na base de toda e qualquer estratégia. Isso permite que a empresa se posicione estrategicamente de acordo com as informações por ela coletada, bem como as percepções que ela virá a ter de sua posição no mercado. Sendo assim, a formulação de ações estratégicas eficientes está, entre outros pontos, na adoção de um monitoramento do ambiente

organizacional tanto interno (aspectos setoriais de marketing, financeiros, de pessoal, etc.) como externamente (constituído pelo governo, questões sociais, tecnológicas, concorrência, etc.) para uma identificação de riscos e oportunidades pontuais que possam influenciar a empresa a atingir seus objetivos.

2.3.3 Inteligência Estratégica: Definição e Contexto

Segundo Lesca (apud JANISSEK-MUNIZ et al, 2007, p.10), a Inteligência Estratégica Antecipativa e coletiva 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 negócio, inovar, adaptar-se (e mesmo antecipar-se) à evolução do ambiente, evitar surpresas estratégicas desagradáveis, reduzir riscos e incertezas em geral.

A IEAc visa, então, criar oportunidades de negócio através da coleta de informações pertinentes ao ambiente em que a organização está inserida, monitorando-o e identificando ameaças e/ou oportunidades de negócios, buscando sempre apoiar o processo decisório organizacional. Por esse motivo, a IEAc é utilizada como uma ferramenta que busca compreender e levantar informações que envolvam diversos mercados e indicando as oportunidades existentes neles.

A Inteligência Estratégica está ligada a forma como as organizações utilizam informações sobre o ambiente externo da organização para dar apoio à tomada de decisão no nível estratégico, tendo em vista a geração ou sustentação de vantagens competitivas. (BENEDETTI; JANINESSEK-MUNIZ, 2009, p.2)

A seguir alguns conceitos de IE segundo Freitas e Janissek-Muniz, Motte, ABRAIC:

- a) “Inteligência Estratégica é um processo informacional coletivo e contínuo pelo qual um grupo de indivíduos busca (de forma voluntária) e utilizam informações relacionadas às mudanças susceptíveis de se produzirem no ambiente exterior da empresa, com o objetivo de criar oportunidades de

negócios e de reduzir riscos e incertezas em geral” (LESCA apud FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006).

- b) “A inteligência estratégica pode ser definida como o conjunto das ações coordenadas de busca, tratamento e distribuição, para uso da informação útil para os atores econômicos. Essas ações são feitas dentro da lei com todas as garantias para a proteção do patrimônio da empresa, nos melhores prazos e custo. A informação útil é a que é precisada por diferentes níveis de decisão da empresa ou da coletividade, para elaborar e pôr em prática de maneira coerente as estratégias e táticas necessárias para cumprir os objetivos da empresa para melhorar o posicionamento dela no ambiente competitivo. Estas ações, na empresa, se ordenam em um ciclo sem interrupção que gera uma visão compartilhada dos objetivos da empresa” (MOTTE, 2007)
- c) “É um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado” (ABRAIC, 2001).

Segundo Becker e Janissek-Muniz (2008, p.10),

a IEAc surge como um recurso para administrar a solução de um problema, ou a realização de um processo decisório para a moderna e complicada estrutura organizacional que se formou com os sistemas atuais da nossa sociedade, cada vez mais estruturados.

Ainda, segundo Becker e Janissek-Muniz (2008, p.11),

o processo de IEAc visa agregar a abordagem do planejamento estratégico ao processo decisório, na intenção de antecipar-se a alguns problemas ou ainda vislumbrar antecipadamente oportunidades potencialmente existentes no ambiente no qual a organização está inserida.

Para que a resposta ou que a solução seja dada o mais rápido possível, é necessário que tais procedimentos sejam notados em tempo hábil, para que a reação seja imediata ao evento necessário, para isso se faz necessárias informações que possuam caráter antecipativo. Sendo assim, uma boa forma de se manter informado e, assim ser capaz de antecipar-se ao mercado, é manter uma

boa gestão da informação. A gestão da informação permite que qualquer organização conheça o ambiente em que atua e, dessa forma, ajuda a se postar em situação de redução de risco ou de aproveitar oportunidades de negócios.

A IE tem como princípio que “ao conhecer o ambiente no qual a empresa está inserida tem-se um incremento importante em relação à estratégia da organização, pois propicia uma adequação e preparação, a tempo, de enfrentar o ambiente turbulento e incerto a que estão submetidas” (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006, p.14). Sendo assim, o objetivo da IE é que a empresa possa agir rapidamente no momento oportuno e com o menor custo possível com suas ações. Para isso, é de extrema importância que a organização conheça todas as particularidades do ambiente, antecipe movimentos e observe necessidades (declaradas ou implícitas) do mercado. O conhecimento do ambiente é fundamental para o processo estratégico de qualquer organização, pois gera informação sobre a lógica do mercado alvo e, assim, ajuda a empresa a direcionar suas ações estratégicas em busca de seus objetivos. A IE como tática ajuda as corporações a organizar de forma mais coesa as informações e fluxo de informações úteis para a tomada de decisão, já que a informação é o principal conceito que conduz a Inteligência Estratégica. Por este motivo, conforme Freitas e Janissek-Muniz (2006, p.5),

hoje em dia, estar bem informado significa muito mais do que possuir uma quantidade significativa de informações. Significa receber uma informação interessante, útil, de certa forma triada, justamente para não se encontrar atolado num oceano de informações e se perder no meio delas.

Ainda segundo Freitas e Janissek-Muniz (2006), é necessário que as empresas estejam atentas e que conheçam bem o seu mercado de atuação para que se antecipem as expectativas de seus clientes e adaptem seus produtos e serviços ao desejo deles. É de suma importância para uma organização prever, identificar e antecipar-se a mudanças de cenários em que atua. Segundo Mcgonagle e Vella (apud PAESE-GIACOMELLO, 2009, P.57), a “inteligência estratégica auxilia os gestores a entender as forças que influenciam o ambiente do negócio para desenvolver planos adequados”. Para que isso ocorra de forma satisfatória, estruturar um processo de inteligência estratégica é vital para a organização que visa estar atenta ao mercado. Segundo Motte (2007), a empresa irá experimentar várias vantagens ao implantar um processo de IE em sua estrutura. Entre elas:

- **Antecipação e reação às mudanças do ambiente.** Ao obter a informação antecipadamente, a organização conseguirá adaptar-se de forma mais rápida e eficiente as mudanças do ambiente em que está inserida.
- **Identificação de oportunidades e ameaças.** Ao coletar as informações pertinentes, a organização poderá criar oportunidades de negócios ou evitar surpresas estratégicas desagradáveis.
- **Redução dos riscos.** Por possuir maior número de informações pertinentes ao seu ambiente sócio-econômico, a empresa poderá tomar decisões menos arriscadas, pois já mapeou seu mercado.
- **Independência.** A IE é provocada por diversas reflexões estratégicas como, por exemplo, pelo grau de independência tecnológica e pelo grau de dependência a um fornecedor.
- **Transversalidade.** A IE prima pela troca de informações dentro da própria organização, principalmente entre funções diferentes. Ela pode facilitar a mudança cultural da empresa para uma organização mais aberta.
- **Funcionários Implicados.** Para a IE, o fator humano é de vital importância, pois ela se apóia e permite formar funcionários abertos e pragmáticos.

Conforme, Lesca et al (2003, p.12),

implantar um processo de IE em uma organização depende do interesse da direção da empresa em fazê-lo, mas depende fundamentalmente da disposição, do engajamento da empresa como um todo em realizar a coleta dos sinais fracos tendo em vista aqueles objetivos traçados como fundamentais para manutenção ou conquista de vantagem competitiva.

Entretanto, conforme Prescott e Miller (apud PAESE-GIACOMELLO, 2009, p.56),

mensurar o impacto das atividades de inteligência nas organizações é difícil devido à natureza abstrata dos processos de inteligência estratégica, que variam de acordo com o perfil de cada organização e o fato de seu impacto não poder ser mensurado diretamente, já que o papel da inteligência é fornecer informações de valor agregado para a tomada de decisões.

De acordo com Gia (apud PAESE-GIACOMELLO, 2009), todos os produtos e serviços oferecidos pela inteligência estratégica, devem focar nos objetivos e metas da empresa, sejam eles de melhoria nos produtos oferecidos, sejam no atendimento aos clientes. Conforme Kotler (2000), o sistema de inteligência deve identificar os tipos vitais de informações competitivas e as melhores fontes dessas informações para a empresa.

O fundamental é compreender que a IE visa conhecer o ambiente na qual a empresa está inserida, informando de que maneira a estratégia da empresa deve ser adotada, pois uma ação estratégica eficiente esta sujeito ao conhecimento do exterior. A organização deve sempre estar atenta ao ambiente em que atua para que esteja pronta a agir no momento certo, principalmente, porque este ambiente é cercado de incertezas e constantes mudanças a todo o momento.

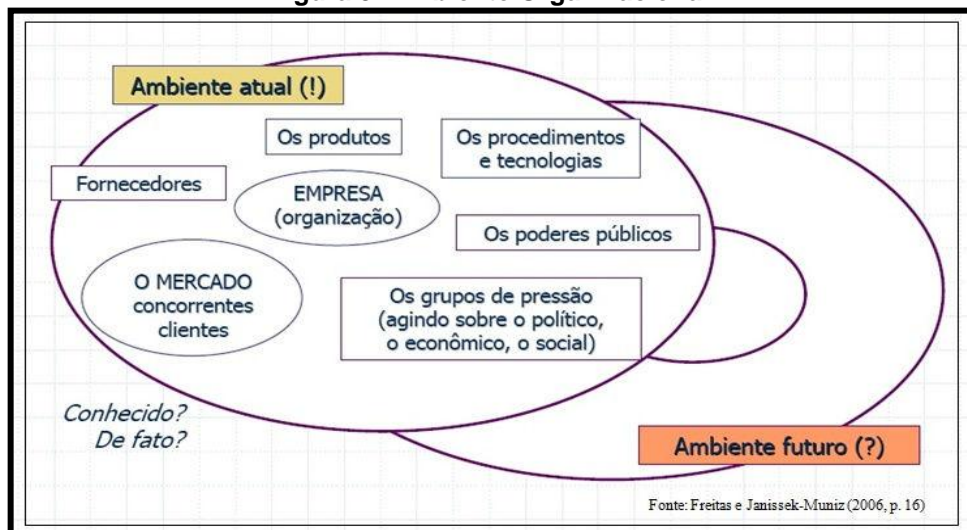
2.3.4 Inteligência Estratégica e Adaptação ao Ambiente Organizacional

As organizações estão inseridas em um ambiente de acirrada concorrência em que o conhecimento deste mesmo ambiente, leva a adequação e a preparação de ações estratégicas a tempo de enfrentar a atmosfera turbulenta e incerta na qual estão contidas. De acordo Benedetti (2008), cada vez mais as empresas baseiam suas estratégias segundo informações do mercado e na rápida transformação tecnológica em que as organizações estão submetidas. Conforme a mesma autora, o desenvolvimento de mecanismos que processem informações de forma ágil e rápida para enfrentamento dessas incertezas, é o caminho para aumentar a capacidade de adaptação das organizações frente a ameaças e oportunidades que surgem a todo o instante. “Devido às alterações do ambiente de negócios no qual as organizações estão inseridas, estas devem buscar uma constante capacidade de adaptação, estando para tal atentas aos movimentos externos” (JANISSEK-MUNIZ et al, 2007, p.2).

Segundo Vedder e Guynes (apud Giacomello, 2009), o uso de procedimentos de inteligência estratégica auxilia os gestores na tomada de decisão, pois os ajuda a entender melhor o desempenho de suas corporações, relativamente aos concorrentes. O conhecimento de informações sobre os concorrentes podem levar a

organização a melhorar seus desempenhos organizacionais, pois a tomada de decisão será mais acertada, visto que o monitoramento do ambiente concorrencial é feito constantemente pela empresa e isso a auxilia a obter informações antecipadamente. Contudo, por estar em constante mutação, o ambiente organizacional como um todo necessita ser monitorado invariavelmente. Fornecedores, poder público, investidores, enfim, são diversos os atores que possuem o poder de influenciar e, até mesmo, interferir nas decisões das organizações. Sendo assim, é essencial para qualquer empresa monitorar esses atores, pois eles têm o poder de ingerência negativa em termos de ameaças, mas também em termos de novas oportunidades de negócio. Segundo Choo (apud CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004, p.2), “a sobrevivência de uma empresa depende, em parte, de sua capacidade de antecipar as mudanças e considerá-las na definição dos eixos estratégicos que deseja implantar”.

Figura 5: Ambiente Organizacional



Na figura 5 é possível analisar todos os stakeholders envolvidos no ambiente organizacional em que a empresa está inserida. Notadamente, o ambiente da organização é composto por atores atuantes e, por esse motivo, não podem ser ignorados pela empresa, visto que, por serem habitualmente conhecidos, podem interferir, com suas decisões, na atividade ou no rumo da organização. Em função de seu comportamento, necessitam ser constantemente monitorados para otimizar o ambiente atual e antecipar o ambiente futuro. Para isso, segundo Freitas e Janissek-Muniz (2006, p.16),

o objetivo principal da observação do ambiente é então favorizar o conhecimento sobre o ambiente atual de forma a antecipar o ambiente futuro, definindo enfoques e objetivos de Inteligência Estratégica segundo a dimensão do ambiente que se deseja desenvolver: tecnológica, jurídica, social, econômica, internacional, climática, política, geopolítica.

O intuito de observar o ambiente como um todo, é aproveitar melhor as informações visando antecipar-se a ameaças ou oportunidades de negócios. Abaixo, são citados os tipos de ambientes monitorados pelas organizações:

- Ambiente concorrencial: neste cenário, a empresa analisa os concorrentes e possíveis competidores.
- Ambiente social e político: todos os tipos de questionamentos existentes acerca de questões direitos sociais, códigos ambientais, etc. devem ser analisados cuidadosamente pela empresa para que se antecipe a pressões governamentais e da sociedade civil.
- Ambiente comercial: análise do mercado a fim de se criar oportunidades de negócios, vantagens competitivas, detectarem novos clientes, inovações em serviços e produtos.
- Ambiente econômico: o monitoramento do ambiente econômico é de vital importância para a sobrevivência de qualquer organização, visto que alterações possíveis no mercado em que a empresa atua, podem impactar significativamente no poder econômico dela.
- Ambiente tecnológico: soluções tecnológicas surgem a todo o instante e, em função disto, inovações em produtos e serviços são oferecidas constantemente ao mercado.
- Ambiente interno: para se manter competitiva e conquistar “fatias” maiores de mercado, a empresa deve analisar além do ambiente externo, o interno também. Recursos humanos, financeiros, tecnológicos são preciosas fontes que todas as organizações devem possuir para se manterem competitivas no ambiente organizacional como um todo.

Dito isso,

o principal objetivo da inteligência estratégica é oferecer um suporte simples e eficaz para que através da aquisição e interpretação da informação pertinente se possa melhor conduzir as estratégias e utilizar de forma mais eficaz os recursos da organização, melhorando o processo decisório, e assim melhor enfrentar as turbulências do ambiente. Para reagir rápido e

bem, em tais circunstâncias, deve-se poder perceber as mudanças do ambiente a tempo de agir. (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006, p.15)

Por esse motivo, a IE busca, de forma pertinente, apontar o caminho das alterações a respeito do que poderá ocorrer no mercado.

Para que possa agir rápido, a empresa necessita visualizar o ambiente como um todo e estar pronta para atuar no tempo e no momento certo, principalmente em um contexto de incertezas e mudanças constantes. Conforme Lesca et al (2003, p.5), "Para estar pronto na hora certa, é preciso se preparar com antecedência." Segundo Freitas e Janissek-Muniz (2006, p.15), no ambiente organizacional ocorrem mudanças de diferentes tipos. Essas mudanças conforme os autores são:

mudanças progressivas e contínuas em relação ao passado (uma tendência, por exemplo); mudanças descontínuas em relação ao passado, mas pouco surpreendentes; ruptura evidente com o passado, podendo construir uma <<catástrofe>> em certos casos.

Ainda os mesmos autores,

a Inteligência Estratégica está especialmente ligada às acelerações e às mudanças desordenadas. Descontinuidades, rupturas, acelerações de ritmos, caos,... são características da incerteza que pode caracterizar o ambiente da organização no qual decisões estratégicas são tomadas.

Sendo assim, informações de caráter antecipativo que possam auxiliar a organização a enfrentar tais incertezas e que a ajudem a reduzi-las devem ser tratadas com atenção pelos responsáveis pela organização. Contudo, conforme Lesca et al (2003, p.3),

o caráter antecipativo de uma informação não significa antecipação no sentido de *capacidade de previsão* nem de *tendência*. Previsão e tendência, muitas vezes, suscitam a ideia de analisar o passado para prever o futuro, supondo que haverá uma continuidade de comportamentos. O caráter antecipativo aqui considerado diz respeito à *inovação*. Muitas vezes pequenos fragmentos de informação podem conter sementes de inovação, que podem vir eventualmente a significar uma grande ruptura.

2.3.5 O Caráter Antecipativo das Informações

Como dito anteriormente, toda organização deve ser capaz de identificar e antecipar-se as mudanças que ocorrem em seu ambiente de negócios, pois inovações estão surgindo com maior rapidez a todo o momento. Por esse motivo, segundo Benedetti e Janissek-Muniz (2009), a sobrevivência de uma empresa no mercado depende, principalmente, de sua capacidade de analisar e se antecipar às mudanças que ocorrem em seu ambiente. Ainda, segundo os autores, é preciso que a organização seja capaz de coletar, estocar e analisar as informações relativas à evolução do seu ambiente socioeconômico. Para isso, “a inteligência Estratégica privilegia a ideia de antecipação e detecção de mudanças ou eventuais descontinuidades (rupturas, mudanças radicais) que possam ocorrer no ambiente pertinente da organização” (JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2007, p.4). Segundo Freitas e Janissek-Muniz (2006, p.9),

a informação antecipativa indica fatos, eventos, circunstâncias ou situações que estão iniciando ou que poderiam se realizar num futuro próximo. Este tipo de informação 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.

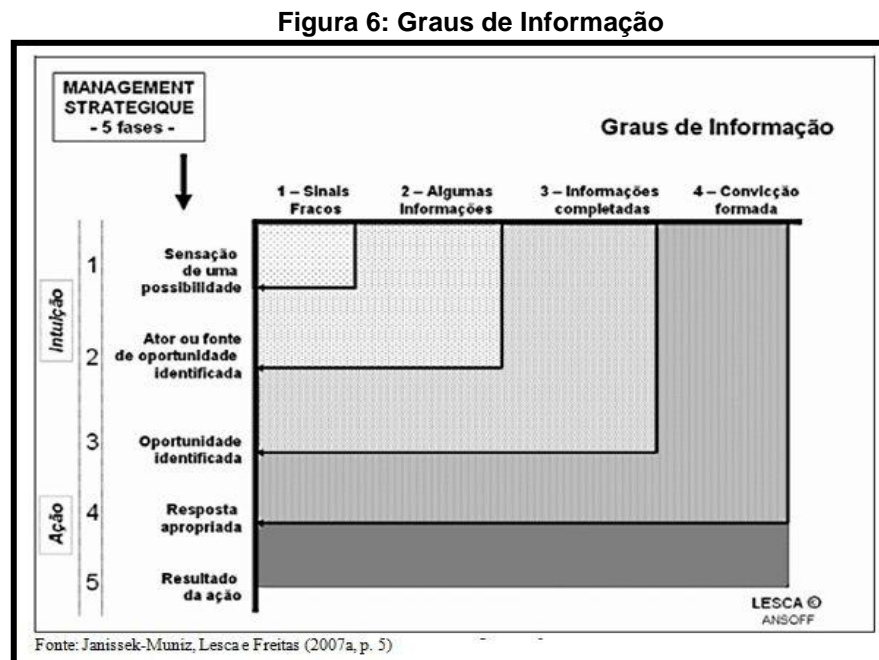
Neste contexto de informações antecipativas, Janissek-Muniz et al (2006), citam os sinais fracos no sentido de Ansoff¹. Segundo Ansoff (apud, JANISSEK-MUNIZ et al, 2007, p.4), sinais fracos “são elementos que podem incitar, no decisor atento e sensível a ele, uma sensação de que alguma coisa de importante pareça estar iniciando ou poderia acontecer no ambiente pertinente da sua organização”. Todavia, a expressão “sinal franco” é mal compreendida pelos gestores das organizações que a interpretam como sem importância ou interesse imediato para a tomada de decisão. Conforme, Janissek-Muniz et al (2007, p.6),

é evidente que a palavra fraco é mal compreendida e induz os gestores a um erro. De fato, um sinal pode ser fraco por sua aparência e seu entendimento, mas potencialmente muito forte no sentido de que ele ‘anunciar’ algo muito importante para uma pessoa que seja capaz de captá-

¹ ANSOFF, I. Managing strategic surprise by weak signals. California Management Review, 18(2) p.21-23, 1975.

lo e interpretá-lo. É por esse motivo que devemos definir o que para nós significa o adjetivo ‘fraco’ no contexto de Inteligência Estratégica.

A figura 6 ilustra “*graduated response through amplification and response to weak signals*” do autor Ansoff (apud JANISSEK-MUNIZ et al, 2007).



Ainda segundo Janissek-Muniz et al (2007), um sinal pode ser qualificado como franco quando possuir as seguintes características abaixo descritas:

- a) Fraco, pois é fragmentado. Isso significa que não temos a informação por inteira, somente um “pedaço” dela, mas que podemos arriscar possíveis previsões. Por serem fragmentos, os sinais fracos possuem em pequenas quantidades;
- b) Fraco, pois é disseminado. Em uma gama de informações desnecessárias fica dificultosa sua visibilidade;
- c) Fraco, pois possui uma aparência ambígua, ou seja, incerta e duvidosa. É um sinal com pouca clareza em seu sentido, não possui uma causa evidente;
- d) Fraco, pois não é esperado. O sinal é pouco repetitivo e, por isso, não familiar e de difícil percepção e distinção de sua peculiaridade;

- e) Fraco, pois possui uma aparência de inutilidade. Sua utilidade não é evidente, por isso, a informação pode ser de grande valia para uma pessoa e totalmente desinteressante para outra;
- f) Fraco, pois é de difícil identificação.
- g) Fraco, pois não possui aparentemente uma ligação com outras informações ou de difícil classificação quanto a sua utilidade em relação às atividades correntes da empresa;
- h) Fraco, pois sua confiabilidade é aparentemente fraca.

O objetivo principal dos sinais fracos não é a relação de imediato conhecimento sobre o ambiente, mas sim permitir um melhor conhecimento deste. A antecipação nos traz a ideia de explorar, então, estes sinais fracos para se desenvolver uma inteligência coletiva do ambiente em que a organização está inserida. Por esse motivo, quanto mais sinais fracos uma informação possuir, mais antecipativa a informação será. Exemplos desse tipo de informação podem ser fotos, imagens, desenhos, frases, pedaços de artigos ou qualquer outro tipo de observação que possa conter fragmentos esparsos pode residir uma informação de caráter antecipativo.

Segundo Motte (2007), o processo informacional que seria seguido para uma antecipação de um evento é feito através de uma análise pós-evento, e o procedimento é composto de três etapas:

- a) Ruído: o ambiente está composto por diversas informações fragmentadas e esparsas e, por esse motivo, não chamam atenção. São os chamados sinais fracos;
- b) Informação: a captação dos sinais fracos passa tanto por canais formais quanto informais. A análise minuciosa desses sinais identifica informações que agregadas a outras podem gerar informações antecipativas;
- c) Evento: informações agrupadas identificadas facilmente em canais de informações formais como, por exemplo, revistas e jornais.

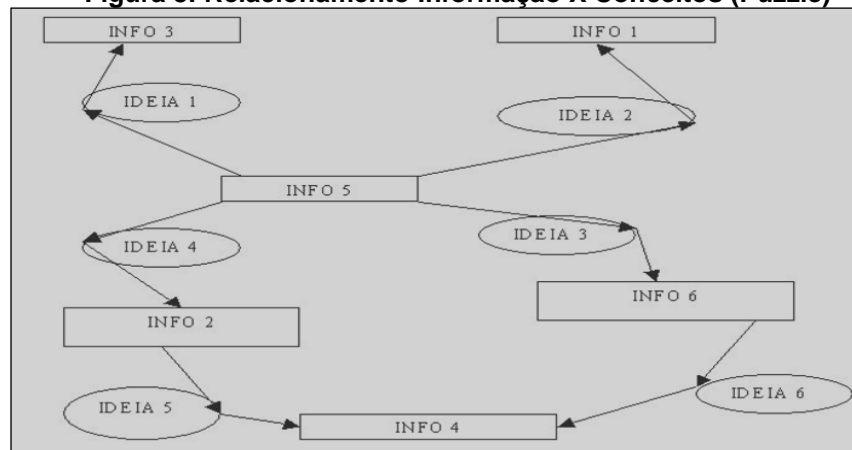
Indubitavelmente, a IE é um procedimento coletivo no qual é possível reproduzir o ambiente ou parte do ambiente em que deseja instalar o processo de inteligência. Com isso, é lançado mão de elementos que auxiliam antecipar a mudança do ambiente organizacional através de uma tomada de decisão eficiente. Como ferramenta de auxílio no tratamento dessas informações antecipativas

- c) Coleta: representa a maior parte do trabalho de campo por parte dos captadores. As informações captadas são inseridas na matriz ator x tema. As informações devem ser coletadas de acordo com o alvo escolhido para a mesma. A ferramenta de auxílio para a coleta de informações foi a ficha de captação. Instrumento utilizado por captadores de informações pertinentes a organização. As informações são coletadas de forma voluntária por parte de participante da pesquisa. Segundo Becker e Janissek-Muniz (2008), “a escolha dos captadores deve ser efetuada na proporção do interesse pelo alvo do problema, afinidade com as fontes de informação, perfil ou estilo cognitivo (conforme focos de personalidades apresentados) e motivação”. As informações coletadas e transcritas à ficha devem de alguma forma interferir no cotidiano da organização para que, dessa forma, sirvam de auxílio na busca por vantagens competitivas ou para a redução de incertezas sobre o ambiente em que a empresa está inserida. Os principais meios de coleta de dados foram: internet, artigos, revista, jornais, conversas informais com franqueados e periódicos em geral.
- d) Seleção da Informação: em um primeiro momento, realiza-se uma seleção individual das informações (no momento da coleta). Após, se faz uma seleção de todas as informações captadas em dois níveis. O primeiro consiste em selecionar a informação conforme um critério mais abrangente dentro do alvo. Já o segundo, escolhe-se a informação segundo um critério mais essencial. Esta última etapa é feita por uma pessoa mais experiente no assunto.
- e) Repasse: um captador encaminha as informações coletadas para os encarregados pelo armazenamento das mesmas. Normalmente, o armazenamento das informações é efetuado pelo Animador do processo.
- f) Memória de conhecimento: etapa em que se define onde o conhecimento estará localizado. Define-se também um modelo, um plano para a classificação das informações, os equipamentos e as ferramentas que serão disponibilizadas para o auxílio tecnológico.
- g) Animação: tarefa na qual uma pessoa tem a função de estimular o fluxo de informações dentro do processo. Ela facilitará o fluxo de informações e caberá a ela também deverá coordenar as tarefas do projeto e as

designadas aos colaboradores, não deixar que as informações sejam esquecidas, sugerir novas fontes de coletas, etc.

- h) Criação coletiva do sentido: A partir do conhecimento e do sentido do grupo, há formação do conceito ou ideia do novo. As informações coletadas, selecionadas e organizadas passam pela avaliação do grupo e são transformadas em inteligência coletiva. Após, aplica-se o conceito de Puzzle (pela analogia a um quebra-cabeça) tentando-se organizar as peças em desordem, neste caso as informações coletadas pelos captadores. Mais tarde, as informações são dispostas de tal maneira a encontrar relações entre elas para a identificação de sinais que ajudem a reduzir riscos ou aproveitar oportunidades, conforme figura 8. Esta é a principal etapa do projeto, pois as informações são interpretadas e os cenários são construídos.

Figura 8: Relacionamento Informação X Conceitos (Puzzle)



Fonte: Becker e Janissek-Muniz (2008)

- i) Difusão ou acesso: Disseminação das informações e conhecimentos aos demais usuários do sistema. Etapa na qual ocorre a pró-atividade dos fatos. O processo encerra após a utilização da memória.

Sendo assim, por esse motivo, compreendemos o porquê da IEAc ser caracterizada como um radar, pois capta e obtém informações por meio de uma análise minuciosa de todos os sinais e informações vindas do ambiente em que a empresa está inserida. Decisivamente, como podemos perceber, a IE auxilia a empresa a se antecipar a qualquer tipo de evento e pode, até mesmo, dirigi-la no caminho de inovações.

2.4 INOVAÇÃO

Boas e novas idéias surgem a todo o instante e em todas as áreas de uma empresa, não precisando, especificamente, possuir um setor para esse fomento de idéias. A inovação não é uma regra que se encontra nos livros como as receitas de bolos. Ela é, na verdade, o exercício de fazer diferente, de criar algo novo e oferecer qualidade de produção e serviços com elevados valores agregados para o consumidor. Contudo, “criar algo novo” não necessariamente quer dizer inventar algo, mas sim, é ter uma nova ideia para algo que já existe. O propósito deste tópico é falar de inovação e como ela é tratada pelas organizações nos dias atuais, mas também mostrar como ela pode ajudar as empresas a se anteciparem ao mercado e conquistar “fatias” cada vez maiores desse mesmo mercado.

2.4.1 Caracterização da Inovação

O termo inovação, normalmente, remete a ideia de algo novo, e, em alguns casos, pode ser confundido com a ideia de invenção. O ato de inventar é caracterizado por um trabalho, fruto de uma atividade inventiva de produção de novos conhecimentos e de novas tecnologias. Contudo, conforme Almeida (2009, p.11), “a inovação não precisa ser algo inteiramente novo, não se trata de inventar algo e não surge necessariamente, dos laboratórios cientistas”. De acordo com Angelo e Silveira (2001, p.97),

a inovação pode significar desde avanço tecnológico até o conceito mais amplo de melhoria contínua, podendo acontecer desde o desenvolvimento de novos produtos e serviços até a promoção da melhoria contínua dos processos de vendas, entrega, transporte, logística que normalmente são conhecidas como inovação do processo.

Ainda, de acordo com Mynarski (2006, p.30),

a inovação pode ser interpretada como o impacto de algo novo sobre o mercado, ou seja, o efeito da adoção de novos produtos pelos consumidores, ou, de forma mais genérica, referir-se à adoção de inovações por uma organização, seja referente a um novo produto, bem ou

serviço, uma tecnologia de processo de produção, uma estrutura ou sistema administrativo ou um novo plano ou programa relativo aos membros da organização.

Em um mundo em que mudanças ocorrem a todo o instante, o processo de inovação se torna fundamental para a sobrevivência das organizações no mercado, pois, caso contrário, a empresa corre o risco de ser superada por outras organizações e, dessa forma, vir a se encontrar em situação financeira debilitada. Sendo assim, a inovação é capaz de liquidar ou fazer crescer uma empresa no mercado, pois, sendo um conceito contemporâneo, sua ênfase baseia-se na competitividade empresarial. Segundo Almeida (2009, p.11),

a inovação se dá no terreno da produção e do mercado – se valendo de vários encadeamentos, colocando em ação um conjunto muito heterogêneo de conhecimentos, alguns codificados, outros mais tácitos, outros ainda já incorporados em determinadas tecnologias – sob a forma de um novo produto ou novo processo. Assim, não há inovação desvinculada do espaço econômico, tornando a empresa um agente central do processo inovativo, o que não equivale a dizer que a inovação é resultante da ação de um único agente.

Ainda seguindo esta linha financeira, de acordo com Bessant e Tidd (2009, p.21), “novos negócios são criados a partir de novas idéias, pela geração de vantagem competitiva naquilo que uma empresa pode ofertar”. Para isso, é essencial, para as empresas que desejam se manter competitivas, adotar novos conhecimento e lançar mão de novos produtos que correspondam à capacidade de demanda do mercado. Com isso, a inovação passa a adquirir o papel prioritário nas estratégias empresariais.

Conforme Costa e Nascimento (2011), o desenvolvimento de novos produtos e inovações são questões centrais para todas as empresas que desejam manter sua posição competitiva no mercado. As organizações que não investem em inovação colocam em risco o seu futuro, pois não conseguem prosperar, visto que não possuem soluções para enfrentar novos desafios impostos pela evolução do ambiente empresarial. Por outro lado, as organizações que investem em inovação são companhias que tem seu crescimento econômico mais orgânico e sustentável. Entretanto, conforme Rozenfeld et al (apud, COSTA; NASCIMENTO, 2011), inovar é muito mais que possuir boas idéias. Na verdade, ela é um processo bem estruturado que exige atenção por parte da empresa, além disso, o intuito da inovação é manter a empresa competitiva ou, até mesmo, ampliar a participação dela no mercado

através da identificação de oportunidades de negócios. De acordo com Bessant e Tidd (2009, p.21),

a capacidade de avistar oportunidades e criar novas formas de explorá-las é indispensável ao processo de inovação. Os empreendedores correm riscos – mas calculam os custos da decisão de levar adiante uma ideia brilhante considerando possíveis ganhos caso tenham sucesso no empreendimento – especialmente se isso significa superar os participantes já envolvidos no negócio.

Conforme os autores, o processo de inovação requer que as organizações abram novos mercados, mas também requer que as organizações programem novas formas de servir àqueles mercados já estabelecidos. Isto é, a importância da inovação esta na capacidade da empresa criar vantagens competitivas com sua utilização tanto na exploração de mercados emergentes, mas também na habilidade dessa organização em explorar mercados maduros.

2.4.2 Tipologias da Inovação

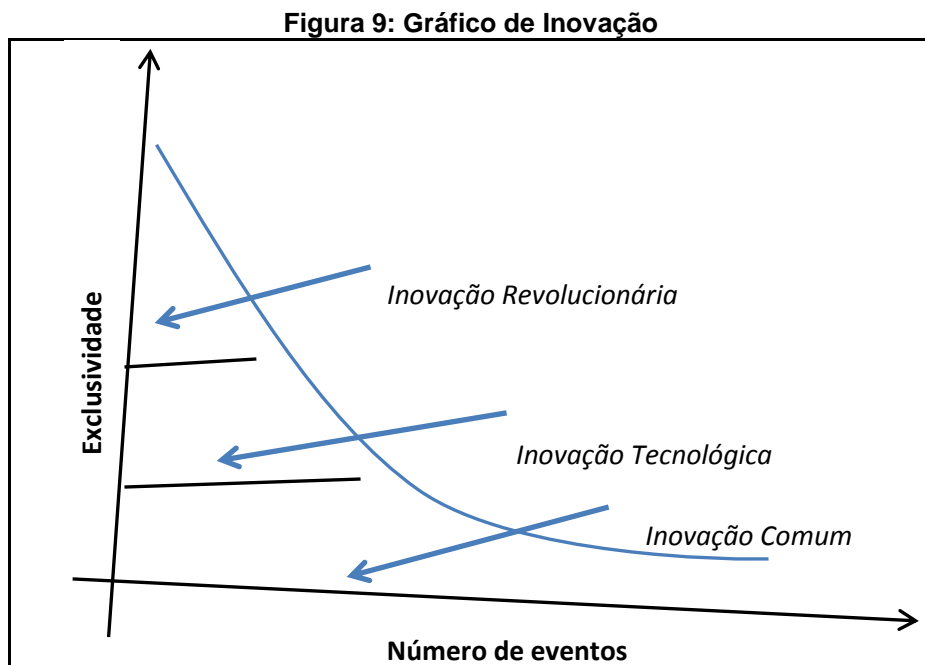
Existem diversas maneiras de se classificar a inovação, tudo depende do aspecto de exclusividade da ideia. Conforme Lamenza (2008), a inovação pode ser classificada de diversas formas, principalmente sob o enfoque evolucionista. Entre elas:

- Inovação Incremental. Ocorre neste tipo de inovação apenas uma melhoria no processo ou produto, não havendo significativa mudança.
- Inovação Radical. Compreende a introdução de um novo processo ou produto significamente modificado em relação aos já existentes no mercado.
- Inovação Revolucionária. São inovações radicais, mas configura-se como uma quebra de paradigma que altera a própria base da sociedade

Contudo, outros autores possuem sua metodologia de classificação. Segundo Hisrich et al (2009), existem três tipos principais de inovação, todas classificadas de acordo com sua exclusividade: a Inovação Revolucionária, a Inovação Tecnológica e a Inovação Comum. Abaixo, segue uma explanação sobre os três tipos:

- Inovação Revolucionária: possui esse nome exatamente por ser considerada exclusiva, por ser fonte para outras inovações e, por esse motivo, estão protegidas por patentes ou, até mesmo, por segredo de Estado. Exemplos: descobertas como a penicilina, a invenção da máquina a vapor ou do automóvel, a nanotecnologia, etc.
- Inovação Tecnológica: são inovações que trazem avanços nas áreas de produção e serviços. Por serem importantes avanços tecnológicos, necessitam também serem protegidas. Exemplos: Computador pessoal, mensagem de voz, etc.
- Inovação Comum: tipo de inovação que ocorre com mais frequência. São inovação que não mudam significativamente o estado inicial de um produto, serviço ou processo. Exemplos: o aumento da velocidade e precisão de um torno mecânico.

Abaixo, a figura 9 mostra os três principais tipos de inovação, conforme Hisrich et al (2009), em ordem decrescente de exclusividade:



Fonte: Adaptado de Hisrich, Peters, Shepherd (2009)

Nitidamente, as classificações dadas à inovação por diversos autores são muito parecidas e, até mesmo, se analisadas com maior frieza, são iguais, só mudando a nomenclatura. Contudo, notadamente a classificação “Inovações

Revolucionárias” aparece com maior frequência entre os autores e todos a citam como raras e, por esse motivo, são categorizadas como as que revolucionam a sociedade com seus novos paradigmas. Esse tipo de inovação, que tem o poder de alterar questões sociais, é a típica inovação que modifica e altera o rumo da civilização, pois suas descobertas e criações serão a base para futuras inovações que ainda serão desenvolvidas.

2.4.3 Gestão da Inovação

A inovação é considerada um fator fundamental para o desempenho das empresas. O ato de inovar se torna necessário para todas as organizações que desejam se manter competitivas, uma vez que as vantagens competitivas são necessárias, mas estão com o período de sustentação cada vez menores, pois as evoluções tecnológica estão cada vez mais rápida. Entretanto, não basta apenas inovar, é preciso também gerenciar todo o processo de inovação. Conforme Bessant e Tidd (2009), a inovação é centrada em três fatores que precisam de gerenciamento:

- A geração de novas ideias. As ideias podem surgir por meio de uma inspiração, pela conversa informal, pela leitura de um jornal, por uma pesquisa ou questionamentos, enfim, são diversas as fontes de novas ideias. Contudo, para se obter sucesso, é preciso estruturar um processo de captação de sinais que levem a ideias que proporcionem oportunidades de negócios.
- A seleção das melhores ideias. Sem experimentar as ideias, não é possível selecionar as melhores. De acordo com os autores, a inovação está “cercada” de incertezas, e a única forma de saber se determinada ideia é vantajosa é através de sua utilização. A grande questão é: como selecionar as melhores ideias?
- Implementação das novas ideias. Transformação das ideias em produtos ou serviços. Entretanto, não há a garantia de que uma “grande ideia” se torne um sucesso no mercado.

Conforme Kotler (2000), as empresas de sucesso são aquelas que possuem uma cultura empresarial que incentiva os funcionários a terem boas ideias que melhorem produtos e serviços. Ainda segundo o autor, o principal objetivo se selecionar as ideias é descartar as ruins o mais cedo possível, visto que os custos de implantação de novos produtos ou serviços crescem a cada etapa de seu desenvolvimento. Segundo Druker (1985), a inovação é a principal fonte pela qual os gestores exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. Pode ser apresentada como uma matéria, de ser ensinada e apreendida e, por fim, de ser praticada.

O sucesso da inovação depende fundamentalmente dos recursos que a organização possui (pessoas, estrutura, etc.) e na capacidade da organização em saber geri-los. De acordo com Bessant e Tidd (2009), quando uma organização busca obter sucesso na gestão da inovação, é necessário:

1. Compreender o que se tenta gerenciar: compreender o que é inovação e como explorá-la. A inovação assume diferentes características tanto de produção – um novo produto – quanto de processo para obtenção do novos produtos;
2. Compreender o como: criar condições para que os processos de inovação aconteçam, saber que a inovação está ligada ao processo de buscar sinais, selecionar ideias e implementar a ideias tornando-as reais;
3. Compreender o quê, o porquê e quando inovar: possuir estratégias para inovar, ou seja, ter a capacidade de canalizar as ideias em uma direção para saber exatamente o que fazer para possuir uma vantagem competitiva.
4. Compreender que isso é um alvo móvel: o processo de inovação é algo dinâmico, pois o ambiente organizacional se transforma rapidamente e novas tecnologias surgem a todo o instante.

Conforme os autores, o desenvolvimento da capacidade de organizar e gerenciar inovações são valiosas conquistas por parte das organizações. Contudo, é preciso também levar em consideração onde e como a inovação pode ser empregada para a obtenção de vantagens competitivas. A inovação é um imperativo de sobrevivência para qualquer organização, se uma empresa não for capaz de gerenciá-la, certamente não obterá sucesso em seus empreendimentos. A inovação é resultado de um complexo processo que envolve pessoas e empresas e, por esse

motivo, envolve riscos que precisam ser gerenciados com cuidados e sistematicamente. De acordo com Lamenza (2008, p.72),

as inovações ocupam papel de destaque no contexto atual. Traduzem-se em novos produtos, menores custos, maior produtividade, diferenciação ou melhoria na qualidade de produtos e serviços, adequação às necessidades dos clientes. A inovação pode rejuvenescer e criar setores, abrir novos negócios, tornar negócios obsoletos em rentáveis. Tem a condição de transformar o ambiente econômico, os parâmetros da concorrência, e as escolhas estratégicas das organizações. No entanto, a introdução de inovações não pode ser entendida como processo simples. Ao contrário, exige desenho organizacional que permita a empresa perceber oportunidades de mercado e usar os recursos de maneira adequada, num processo contínuo. Ao mesmo tempo, o desafio da diferenciação de processos e produtos faz com que as empresas desenvolvam uma rede de conhecimento, formando um ambiente propício a inovação.

Uma boa gestão da inovação oferece todas as ferramentas essenciais para a expansão do conhecimento em todos os setores de uma organização, criando uma base de sustentação propícia ao desenvolvimento de novas ideias. Conforme Bessant e Tidd (2009), um clima para a criatividade é o que promove a geração de inovação e o uso de novos produtos, serviços e formas de trabalhar. Este clima é o que fomenta o desenvolvimento, a assimilação e a utilização de novas abordagens, práticas e conceitos. Muller (2005) destaca que a empresa que percebe a inovação como um processo, tende a disseminá-la por todos os setores da organização, não ficando restrita a somente um departamento.

Conforme Druker (apud Mynarski, 2006, p.33),

uma empresa inovadora analisa suas fontes de oportunidade, estimula a sua percepção desenvolvendo o hábito de escutar, e estimular soluções simples e focadas na solução de um só problema, ela não tenta ser esperta, inova para o presente (e não para o futuro), e aproveita suas forças particulares, evitando a diversificação. É receptiva a inovação (de fato, busca tornar seu produto obsoleto antes que a concorrência o faça), investe na melhoria da performance e mensuração do desempenho, possui estrutura organizacional (incluindo processos como recrutamento, reconhecimento, gerência, etc.) que estimula a inovação, e adota práticas que estimulam atitudes e valores e a visão empreendedora.

3 METODOLOGIA

O capítulo a seguir procurará responder de que forma a pesquisa foi aplicada e o porquê de sua aplicação. Para isso, serão apresentados, por este capítulo, o tipo de enquadramento desta pesquisa e sua contextualização, assim como, os procedimentos de coleta e análise dos dados coletados.

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

3.1.1 Tipo de Pesquisa

Segundo Gressler (2004, p.49), “quando se quer desenvolver uma investigação, torna-se indispensável determinar o tipo de pesquisa a ser seguido”. Assim sendo, esta pesquisa possui um caráter qualitativo com uma abordagem exploratória. Silva e Menezes (2001) ponderam que a pesquisa qualitativa constitui “uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números”. De acordo com Acevedo e Nohara (2007, p.46) “o principal objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo assim que o pesquisador delinear de forma mais precisa o problema”. Já conforme Gil (1994, p.43), “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Por ser um estudo com características holísticas, o método de estudo de caso também foi aplicado. Conforme Yin (2001, p.19),

em geral, estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto social da vida real.

Ainda segundo Yin (2005), o estudo de caso permite uma investigação para preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real.

3.1.2 Estudo de Caso com Observação do Participante

Como dito anteriormente, o estudo de caso está entre as ferramentas utilizadas para a realização deste trabalho. De acordo com Acevedo e Nohara (2007, p.50), o “estudo de caso caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações” Por esse motivo, este método foi utilizado, pois auxilia no entendimento de um determinado setor, neste caso, do setor comercial da empresa Datelli. Conforme Yin (2005), o estudo de caso, como estratégia de pesquisa é utilizado em muitas situações, pois contribui de forma significativa para o conhecimento de fenômenos relacionados às organizações.

Sendo assim, o estudo de caso deve ser praticado para proporcionar mais detalhamentos sobre um determinado levantamento. De acordo com Gressler (2004), este método possui uma variedade de informações, e procura englobar os diversos pontos de vistas presentes nas situações estudadas. Além disso, este estudo de caso terá como auxílio a observação do participante, pois, além de pesquisador, o autor deste trabalho também é ator na empresa estudada.

3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.

3.2.1 Empresa Pesquisada

A Datelli está no mercado calçadista desde 1977 e foi fundada pelos irmãos Luiz Eduardo e César Abichequer que, atualmente, ocupam cargos administrativos na empresa. Hoje, a organização conta com mais de 100 lojas distribuídas por diversos estados brasileiros e duas no Uruguai. A empresa trabalha com a venda de

produtos femininos, seu principal mercado, e com produtos masculinos, linha que vem obtendo um crescimento constante e progressivo em vendas. Os produtos vendidos com a marca Datelli são encontrados somente em lojas da própria marca, ou seja, em franquias do grupo. Com isso, não há venda de produtos para lojas multimarcas. A Datelli não possui fábrica própria, pois a mesma foi desativada em 2008, por questões estratégicas da empresa que visa ser uma marca desenvolvedora produtos e franqueadora.

Atualmente, os produtos femininos elaborados pela a marca são produzidos por um fornecedor master. Já os masculinos, são adquiridos em outras fábricas, diversificando a produção. A estratégia de diversificar a produção masculina foi acertada, visto que a empresa, neste segmento, não se encontra dependente de uma única produtora. Contudo, a mesma estratégia não é aplicada ao segmento feminino. Por outro lado, possuir um produtor master faz com que o comprometimento deste fornecedor seja maior do que em comparação com os produtos masculinos que possuem mais de uma fábrica produtora.

Internamente, a Datelli possui uma estrutura dividida em nove setores principais, são eles: Administração, Comercial, P&D, Financeiro, Marketing, TI, Logística, Contabilidade e Controladoria. Além disso, a empresa conta com os serviços de consultoria financeira e comercial no intuito de melhorar sua operacionalidade de funcionamento. Contudo, o principal foco de atuação para a realização deste trabalho será o setor comercial e sua estrutura de funcionamento. O setor é conduzido pela figura do Sr. César Abichequer e por um gerente comercial. O principal papel desses dois executivos é otimizar o trabalho desenvolvido pelos gestores e seus auxiliares na busca por melhorar o desempenho de vendas e compras de produtos vendidos pela marca. Cabe a eles também, responder pelo planejamento e controle das estratégias e políticas da área a fim de se atingir os resultados projetados pela organização. Aos gestores e seus auxiliares, cabe a função de mapear as vendas dos produtos nas franquias da rede. Para isso, periodicamente são emitidos relatórios sobre as vendas dos produtos por parte das franquias, a fim de se obter informações sobre os resultados das estratégias adotadas pela empresa. Não há critérios ou métodos de avaliação de informações sobre as vendas. A empresa ainda conta com a figura do supervisor de venda. Esta função é desempenhada externamente a empresa e ligada diretamente aos administradores da empresa Datelli.

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

3.3.1 Procedimento de Coleta de Dados

Neste tópico, serão descritos os procedimentos para as coleta de dados. Abaixo, encontram-se as etapas de coleta:

3.3.1.1 Levantamento Bibliográfico e Análise Documental

O levantamento bibliográfico é caracterizado como uma busca por materiais e estudos já produzidos anteriormente. Entre os objetivos da pesquisa bibliográfica, reside em conhecer e aprofundar o campo de estudo sobre um determinado tema ou assunto a partir de livros, artigos científicos já elaborados por outros autores. Conforme Gil (1999, p.65), entre as vantagens desse tipo de pesquisa está em “permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Sendo assim, o levantamento bibliográfico auxilia no planejamento do trabalho como um todo, pois fornece dados relevantes que auxiliam no embasamento do trabalho com textos relacionados ao tema central de investigação.

Para o complemento desta etapa, foi também utilizado o levantamento com análise documental que serve de suporte à investigação projetada. De acordo com Roesch (2006) a análise documental é composta por fontes internas e secundárias, através de informações da própria instituição, tais como atas, legislação, manual da empresa, relatórios, etc.

3.3.1.2 Entrevistas Semi-Estruturadas

Conforme Gressler (2004, p.165), a entrevista semi-estruturada “é construída em torno de um corpo de questões do qual o entrevistador parte para uma

exploração em profundidade”. Ainda, segundo Acevedo e Nohara (2007, p.51), um dos objetivos da entrevista “é fazer com que o entrevistado revele suas motivações, atitudes, crenças e sentimentos sobre um fenômeno e por isso incentiva-se que ele fale livremente sobre o tópico em questão”.

A entrevista semi-estruturada em questão foi realizada junto ao diretor e aos administradores da empresa. O roteiro de perguntas foi pré-estabelecido pelo entrevistador e as mesmas foram respondidas de forma espontânea pelos entrevistados. Para a obtenção de êxito na empreitada, foi tomado o cuidado de se escolher a data e à hora correta para as entrevistas, que foram feitas em separadamente para não ocorrer uma “simbiose” nas respostas entre os administradores. Abaixo, encontra-se o roteiro de perguntas utilizadas nas entrevistas.

1. De que forma as informações são coletas pela empresa? Existe alguma metodologia para essa coleta?
2. De que forma a Datelli monitora o ambiente em que está inserida? Existe alguma metodologia para esse monitoramento?
3. Como o senhor analisa os impactos na estrutura de funcionamento do setor comercial com a modificação da sistemática de vendas de produtos? Haverá mudanças? Quais?
4. Existe alguma estratégia da empresa em buscar ferramentas que auxiliem a tomada de decisão por parte dos gestores?
5. Como a empresa analisa utilizar a Inteligência Estratégica no seu cotidiano? Seria uma vantagem competitiva a sua utilização?

3.3.1.3 Observação do Participante

Entre as técnicas de coletas de dados, escolheu-se a observação do participante pelo fato do pesquisador ser membro da empresa estudada, ou seja, as informações vindas dessa técnica advêm de um profissional que possui acesso aos dados e colaboradores da organização. Segundo Gil (1999), este método tem como característica o envolvimento de pesquisadores e dos pesquisados no processo de pesquisa.

Conforme Yin (2005, p.121),

a observação participante é uma modalidade especial de observação na qual você não é apenas um observador passivo. Em vez disso, você pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode, de fato, participar de eventos que estão sendo estudados.

Sendo assim, como o pesquisador é membro da organização, sua presença no setor comercial da empresa é habituada pelos outros colaboradores da área, uma vez que um observador estranho ao ambiente tende a modificar o comportamento e atitudes dos indivíduos e, por consequência, alteraria as conclusões analisadas no estudo. Por esse motivo, este método é pertinente para um observador ativo na organização estudada, pois o pesquisador tende a conhecer a empresa sua estrutura de funcionalidade.

O foco principal desta etapa da técnica de coleta de dados foi das informações geradas pelo setor comercial da Datelli como base de alimentação para as estratégias adotadas pela empresa. A ênfase maior da observação foi dada para os métodos e práticas adotados pelos colaboradores e designados a eles no intuito de gerar informações que tragam oportunidades de negócios, assim como, foi observado também como a organização utilizava tais informações em suas estratégias de negócios.

3.3.1.4 Fichas de Coleta de Informações

Esta etapa da pesquisa teve como base a aplicação do método L.E.SCAⁿning, como citado no capítulo 2, este método foi desenvolvido por Lesca (2003) para aprimorar as informações antecipativas a fim de se obter vantagens competitivas. Para auxiliar na busca por informações, criou-se uma matriz para relacionar de atores e temas que podem influenciar a empresa e o mercado calçadista como um todo. A intenção é verificar sinais que poderiam assistir a empresa a desvendar caminhos mais acertados em busca de seus objetivos organizacionais. Abaixo, encontra-se a matriz, quadro 6, utilizada para o relacionamento entre ator e tema para a realização da pesquisa e o porquê da escolha dos mesmos para a realização da pesquisa:

Quadro 6: Matriz ator X tema

	MARKETING	RECURSOS HUMANOS	INOVAÇÕES	MODA (TENDÊNCIA)	MERCADO CALÇADISTA	MEIO AMBIENTE	CONCORRÊNCIA	PRODUTOS	MÍDIAS DIGITAIS	PODER DE COMPRA
DATELLI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ALEANZA			X	X	X	X	X	X		
FRANQUIA VILA VELHA	X			X	X		X	X	X	X
FRANQUIA GRAMADO	X			X	X		X	X	X	X
GOVERNO						X				X
CLIENTES	X			X				X	X	X
ADMINISTRAÇÃO					X		X	X		
SISTEMA BANCÁRIO					X					X
COMÉRCIO VAREJISTA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
INDÚSTRIA CALÇADISTA	X		X	X	X	X	X	X		

Fonte: Autor

Atores:

- Datelli: ator responsável por qualquer informação interna a organização.
- Aleanza: Principal fornecedor da empresa. Corresponde a mais de 80% das compras de produtos ofertados pela Datelli.
- Franquia de Vila Velha: Peça fundamental para o crescimento da empresa, uma vez que é elo entre o consumidor final e a franqueadora.
- Franquia de Gramado: idem ao ator Franquia de Vila Velha.
- Governo: informações relacionadas a regulamentos do país.
- Clientes: informações sobre os clientes da Datelli.
- Administração: este ator corresponde a informações sobre a diretoria. Suas ações interferem diretamente na estratégia da empresa.
- Sistema Bancário: informações sobre o crédito no país.
- Comércio Varejista: informações sobre os movimentos do setor varejista de calçados.
- Indústria Calçadista: informações sobre produção industrial de calçados no país.

Temas:

- Marketing: fator de extrema importância para os objetivos estratégicos de uma organização. A valorização da marca é um dos quesitos no aumento de vendas dos produtos de uma empresa.
- Recursos humanos: informações relacionadas ao fator humano de uma empresa. A sintonia entre empresa e colaboradores ajuda na manutenção

de um ambiente corporativo aprazível e, por isso mesmo, com pessoas mais propensas a ajudar.

- Inovações: Fator que valoriza uma empresa, pois organizações inovadoras são consideradas empresas fortes em seus segmentos.
- Moda (tendências): Comportamento que “dita” o que será tendência.
- Mercado Calçadista: informações relacionadas ao tema do mercado calçadista como um todo.
- Meio Ambiente: informações sobre o meio ambiente. Empresas que cuidam do meio ambiente possuem alto retorno social de suas ações.
- Concorrência: notícias sobre os concorrentes da marca e suas ações.
- Produtos: informações sobre calçados e bolsas em geral.
- Mídias digitais: informações sobre como a web pode influenciar na compra de um produto.
- Poder de compra: notícias sobre o aumento de renda da população.

A ferramenta utilizada para a coleta dos dados foi a ficha de captação, conforme figura 10. As informações foram coletadas por uma equipe composta de cinco captadores de forma voluntária e participativa. O período de coleta foi de 30 dias, a começar do dia 1º de outubro. O pesquisador solicitou que cada um dos captadores preenchesse três fichas, totalizando, assim, quinze fichas coletadas (Anexo 1). Os principais meios de coleta de informações foram: internet, artigos, revistas, jornais, periódicos em geral e conversas informais com outros stakeholders que, de alguma forma, possam influenciar nas estratégias da empresa. Por restrição de tempo e espaço e, como forma de exemplos, as quinze fichas coletadas tiveram como tópico somente o ator “Datelli” e o tema “produtos”. O restante das interações entre atores e temas não foram desenvolvidas aqui neste trabalho.

Figura 10: Ficha de captação

FICHA DE CAPTAÇÃO – Datelli	
CAPTADOR :	DATA DA INFORMAÇÃO:
FONTE :	DATA DE COLETA:
ATOR :	NATUREZA DA INFORMAÇÃO :
	TEMA :
INFORMAÇÃO PRINCIPAL:	
INFORMAÇÃO:	
COMENTÁRIO:	

Fonte: Lesca, 2003

3.3.2 Procedimento de Análise de Dados

O levantamento bibliográfico foi elaborado de acordo com o tema proposto pelo pesquisador. Levou-se em consideração também que, como a área pesquisada seria o comercial da empresa Datelli, o levantamento deveria levar em conta bibliografias relacionadas com este setor de estudo. A análise documental foi feita com base em relatórios, minutas e atas de reuniões do setor, manual da empresa, entre outras fontes interna da organização. O pesquisador solicitou as responsáveis pelo setor o acesso a tais documentos, visto que os mesmos são de particularidade interna a empresa. O principal objetivo em analisar tais documentos é identificar informações que sirvam de subsídio para responder a questão de pesquisa proposta por este trabalho.

As entrevistas semi-estruturadas foram feitas com os dois principais administradores e com um dos diretores da organização e procedidas na seda própria empresa e solicitadas com uma semana de antecedência. O pesquisador achou prudente entrevistar cada um dos administradores e mais o diretor separadamente. Tal método foi escolhido para que eles pudessem ponderar

livremente nas perguntas sem que um dos entrevistados seja interrompido pelas considerações do outro administrador sobre o assunto sugerido. Esse método se mostrou válido, pois os entrevistados sentiram-se mais à vontade em responder as perguntas propostas pelo entrevistador.

Já a observação do participante, foi uma escolha acertada por parte do pesquisador, visto que sua presença no setor não é anormal, pois o mesmo trabalha na organização estudada. Assim sendo, o fator tempo não foi empecilho para esta tarefa. O pesquisador observou atentamente os métodos e procedimentos aplicados na busca por informações pelos colaboradores do setor, assim como, as ferramentas por eles utilizadas para tal finalidade.

Por fim, as fichas de captação foram distribuídas para a seguinte equipe de captadores escolhidos pelo autor: para um franqueado de Vila Velha/ES e outro de Gramado/RS, para o gerente de marketing, para o consultor comercial da empresa e, por fim, para o próprio pesquisador. Cada integrante da equipe preencheu de duas a três fichas de acordo com a matriz “ator X temas” definidos pelo pesquisador. As fichas ficaram em poder dos captadores durante uma mês e após foram analisadas e interpretadas pelo pesquisador. As fichas foram anexas ao final do trabalho (Anexo A). Após a análise das fichas, relacionaram-se elas em grupos de afinidades para, posteriormente, aplicar o conceito de Puzzle, figura 8, e criar as ideias e ações a se tomar a partir desta ferramenta.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo principal deste capítulo está em apresentar os resultados obtidos com o estudo de caso aplicado na empresa Datelli. Os resultados desta pesquisa serão apresentados nas seguintes seções: Entrevistas com o Diretor e os Administradores e aplicação do conceito Puzzle.

4.1 ENTREVISTAS

4.1.1 Informações

De acordo com a entrevista concedida pelo Administrador Comercial da empresa Datelli, as informações coletadas pela organização são feitas de forma informal e espontânea, não havendo um procedimento único na empresa. Corroborando com a ideia, o Administrador Financeiro relata que as informações são coletadas, mas não disseminadas internamente entre os colaboradores, o que há, segundo o entrevistado, é uma busca por informações com a intenção de se manterem atentos as ocorrências no ambiente. Para o Diretor da empresa, não há busca e nem troca de informações entre os colaboradores. As informações são coletadas, normalmente, pelo auto-escalão da organização, mas não são disseminadas na organização, pois não há um padrão ou uma metodologia para isso. Segundo o Administrador Comercial, a falta de uma metodologia de coleta informações e de um sistema de armazenamento e análise das mesmas são os principais problemas para que a organização possa produzir inteligência. Nota-se através dessas entrevistas a falta clara de uma metodologia para a captura, armazenamento e tratamento das informações por parte da organização. Não há fontes confiáveis nem acesso as informações coletadas pelo auto-escalão da organização. De acordo com Druker (apud GOMES; BRAGA, 2004), a informação é o principal “capital” de uma gerente, pois é ele que decide como utilizá-la para tomar decisões. O Administrador Comercial concorda que para diminuir as incertezas do

ambiente, possuir fontes confiáveis e acesso a elas é fundamental para qualquer organização e que a Datelli precisa desenvolver mais essas ferramentas na empresa.

Nesta entrevista, o Administrador Financeiro da organização, espontaneamente, relatou que as decisões tomadas pelo auto-escalão da empresa são feitas através de uma ou duas informações do ambiente. Essas informações, por a empresa não possuir uma metodologia de análise, podem não ser essenciais a organização, pois não foram triadas nem selecionadas, somente captadas. De acordo com o entrevistado, muitas decisões são tomadas de acordo com as vendas dos produtos da marca. Contudo, não há um padrão que analise como, quando e o porquê de os produtos estarem ou não sendo vendidos. Muitas vezes, as decisões são tomadas em cima de dados, não de informações. Um exemplo disso é a distribuição de produtos que ainda são consignados para algumas lojas. A decisão de distribuir ou não um produto para uma loja é feita através da análise de dados das vendas, ou seja, se uma loja vende tal produto, essa mesma loja recebe mais deste produto. Contudo, não há informações de o porquê desta loja estar vendendo e outra da mesma marca, não. Sendo assim, fica difícil analisar os produtos da marca ou propor melhorias nos mesmos, uma vez que não se sabe ao certo o motivo de alguns produtos venderem mais em uma loja e menos em outra.

Conforme relato do Diretor da organização, falta clareza nas informações obtidas pelo setor comercial da empresa, pois, a falta de metodologia na coleta e tratamento de informações, faz com que a organização pense no “hoje” e esquecendo-se do “amanhã”. A troca do sistema de consignação de produtos para o sistema de vendas força a organização a mudar sua filosofia de pensamento, pois as coleções devem ser pensadas e programadas com maior antecedência e através de informações que gerem inteligência para a organização a manterem competitiva no mercado. Contudo, não basta apenas possuir informações, é necessário saber o que fazer com elas. Segundo Freitas (2003), para se manter competitiva no mercado, a empresa deve aproveitar todas as oportunidades que dispor. Contudo, geralmente as empresas subestimam a ação sobre a informação por elas coletadas.

4.1.2 Monitoramento do Ambiente

De acordo com o Administrador Comercial da organização, o atual sistema administrativo da empresa Datelli não conta com nenhum método estruturado para o monitoramento do ambiente. Segundo o entrevistado, esta função caberia aos supervisores de venda da empresa. Contudo, este monitoramento é extremamente defasado, pois os mesmos se envolvem somente com as vendas numéricas das lojas, não se preocupando com o ambiente em que a empresa e a franquias estão inseridas. Entretanto, o entrevistado atesta que faltam treinamento e disciplina por parte dos supervisores para desempenharem tal função. Sendo assim, o monitoramento do ambiente é feito, mesmo que de forma informal, pelos administradores e diretores da organização. Todavia, por possuírem cargos de maior responsabilidade, esse monitoramento, muitas vezes, é deixado de lado. Já para o Administrador Financeiro, o que existe hoje são somente observações indiretas do ambiente, ou seja, as coletas informações possuem a intenção de manter atenta a empresa ao que ocorre no ambiente externo. Todavia, essa busca é informal e espontânea, não havendo uma troca de ideias e de informações entre as pessoas que as coletam. Segundo o entrevistado, essa falta de vocação para o monitoramento do ambiente é cultural na empresa. Para o Diretor da organização, por não haver uma estrutura com padrões e métodos, as informações são pouco exploradas e, dessa forma, as tomadas de decisões ficam prejudicadas, pois não há como se antecipar ao ambiente, visto que muitas informações são para reagir a esse mesmo ambiente. De acordo com o Diretor, na empresa impera a ideia de que “cada um faz o seu”, não havendo assim, uma troca de ideias e informações que possam gerar um valor agregado as funções desempenhadas por eles. Essa ideia é compartilhada pelo Administrador Financeiro, que não vê por parte dos colaboradores espontaneidade na busca por informações.

O Administrador Comercial ainda relata que não existe na organização um sistema de padronizado de monitoramento do ambiente. As informações sobre concorrentes, fornecedores, franquias e consumidores são feitas de formas distintas. Fornecedores e concorrentes são monitorados de forma indireta, através de revista, jornais e conversas com informais com esses atores. Já o monitoramento das

franquias e consumidores é feito através de observações não-estruturadas, ou seja, por meio de relatórios de vendas de produtos. Contudo, não há, segundo o entrevistado, uma análise minuciosa do ambiente em que a loja está inserida, dos clientes atuais e potenciais da marca. Existem sim, alguns monitoramentos feitos esporadicamente e por pessoas distintas, ou seja, não há um acompanhamento regular para a tomada de ações de correção ou de continuidade no procedimento das estratégias da empresa.

4.1.3 Setor Comercial

O setor comercial da empresa foi um dos pontos a serem analisados pelos entrevistados. Segundo, o Administrador Comercial, a troca de sistemática de vendas afetará e muito no trabalho desenvolvido pelos colaboradores do setor. De acordo com o entrevistado, o setor deverá sofrer mudanças, visto que a atual estrutura de funcionamento não proporciona a empresa buscar informações pertinentes ao seu negócio. O entrevistado, afirma que, com a mudança no sistema de vendas, novas funções deverão ser criadas, outras eliminadas e algumas modificadas. Tudo isso, para se criar um setor mais dinâmico na busca por informações que antecipem oportunidades ou que diminuam os riscos. Contudo, ainda não há uma certeza de o que fazer e como fazer para tornar o setor mais pró-ativo.

Já para o Diretor da empresa, o setor deverá ser voltado para busca de informações que de alguma forma interfiram nas estratégias da empresa. Para isso, será essencial qualificar a mão de obra do setor, seja com novas contratações seja com treinamentos para a equipe atual. Para o entrevistado, o colaborador deverá focar em ajudar não só na vendas de produtos, mas sim deverá ter o foco também na concorrência, nos fornecedores, nos consumidores e, principalmente, nas franquias, pois estas são uma das principais fontes de informações e vitais para as estratégias organizacionais da empresa. Contudo, assim como o Administrador Comercial, o entrevistado não tem certeza de como organizar o setor para que as buscas por informações sejam realmente feitas e com efetividade para a tomada de decisão.

4.1.4 Inteligência

Segundo o Administrador Financeiro, um sistema de inteligência na empresa seria de grande valor agregado, visto que a empresa está se estruturando na busca por ferramentas que auxiliem na busca por informações pertinentes a empresa. De acordo com o entrevistado, uma ferramenta de Business Intelligence está sendo implantadas na empresa. Contudo, não há uma metodologia para análise dos dados extraídos por esta ferramenta. Esta informação mostra, claramente, que a empresa busca, de alguma forma, modernizar sua estrutura de informações. Todavia, falta clareza nos procedimentos internos de como agir com os dados extraídos pelo BI a fim de se transformar esses dados em inteligência. O entrevistado, não sabe de que forma transformar esses dados em inteligência, se de possuir um setor ou uma pessoa específica para a análise desses dados a fim de coletar informações antecipativas, ou se os próprios administradores e a direção ficarão com esta função.

Para o Administrador Comercial, a utilização de artifícios de inteligência será essencial para a empresa se adaptar a esse novo ambiente em que está se inserindo, pois com a troca de sistema de vendas, possuírem informações triadas, selecionadas e analisadas são vitais para as estratégias da empresa. Para isso, será fundamental instituir na organização uma nova cultura de trabalho, voltada para a busca sistemática de informações, voltada para a ação, não para a reação. Ferramentas que auxiliem a empresa na busca por informações são essenciais, mas é necessário saber o que fazer com elas. O entrevistado, entretanto, também não possui uma clara visão de como estruturar na empresa um sistema de inteligência. Esta opinião é compartilhada pelo Diretor da empresa, que acha que um sistema de inteligência na empresa é essencial, mas não tem certeza de como e de que forma estruturá-lo para se ter um ganho competitivo.

Na opinião do Diretor, não basta somente possuir uma ferramenta de BI para se obter uma vantagem competitiva, é necessário, também, buscar informações antecipativas no ambiente, diretamente com consumidores, fornecedores e franquias. Monitorar a concorrência para evitar serem surpreendidos ou para aproveitar oportunidades não “enxergadas” por eles. O BI aliado a um processo interno de coleta de informações é, dessa forma, capaz de gerar inteligência para a

organização. Para isso, a aplicação do conceito de IEAc é de grande valia. Segundo Janissek-Muniz et al (2006, p.2),

a IEAc busca, através de métodos próprios, fornecer uma representação do ambiente pertinente à empresa, e elementos que permitam inferir mudanças desse ambiente, visando apoiar o processo decisório organizacional e agir de forma rápida e no momento certo.

Contudo, como dito anteriormente, não há, por parte do Diretor, perceptibilidade de como estruturar um sistema de inteligência na empresa.

4.2 APLICAÇÃO DO CONCEITO PUZZLE

Como dito anteriormente, o conceito de utilização do método L.E.SCAⁿning, desenvolvido por Lesca (2003) pressupõe a busca por informações pertinentes relativas ao ambiente em que a empresa está inserida. O método sugere a criação de uma realidade hipotética, mas baseada em fatos e evidências reais para que os gestores possam tomar suas decisões de forma mais acertada.

Após a coleta de informações procedidas pelos captadores, às fichas de captação foram numeradas aleatoriamente e o tópico central de cada uma foi transcrito abaixo com sua numeração correspondente, ou seja, o número 1 obedece à ficha de captação número um, e assim sucessivamente:

1. Franqueadora justifica não colocar botas a venda na loja de Vila Velha/ES, pois a franquia se encontra em uma região costeira e quente;
2. SAC do Shopping Praia da Costa, em Vila Velha/ES, recebe elogios sobre os produtos da marca Datelli;
3. Cliente não compra produto justificando que o mesmo estará presente na próxima coleção da Datelli;
4. Lote de produtos masculinos chega com “marca de lápis” onde passa a costura do tecido;
5. Linha de produtos Datelli Kids é lançada com sucesso em Gramado/RS;
6. Lojista perde vendas por não haver produtos na loja;

7. Alteração do sistema de consignação para o sistema de vendas alterará o “mix” de produtos oferecidos pela marca Datelli;
8. Datelli firma parceria com POSMídia, empresa de mídia digital, para a vinculação, nos principais institutos de beleza, dos esmaltes que levam o nome da marca;
9. Produtos da Datelli são usados em reportagem sobre moda da revista Criativa;
10. Novos produtos deverão ser ofertados ao cliente para que a Datelli possa expandir sua marca e, conseqüentemente, aumentar a venda de seus produtos;
11. Site da revista Volgue publica reportagem sobre a nova coleção de produtos da marca Datelli.
12. Datelli deverá aumentar recursos financeiros para o desenvolvimento de mais e novos produtos.
13. Aumento da renda da população brasileira aumenta o número de ofertas de novos produtos no comércio do país.
14. Datelli apresenta ao Brasil sua nova coleção de produtos com a modelo Camila Alves como garota-propaganda da marca.
15. Modernização da linha de produtos é uma das principais estratégias da Datelli para aumentar sua “fatia” de mercado.

Estando munido por estas informações, a pesquisa buscou agrupar estas informações por afinidade, ou seja, por assuntos similares entre elas. Abaixo, encontra-se o conceito para a classificação de cada relação:

- Consumidores ou público alvo: envolve qualquer informação sobre conhecimento sobre os consumidores da marca;
- Vendas: qualquer relação de vendas ou perda de vendas dos produtos da marca;
- Marketing gratuito: marketing em que a empresa não desembolsa valores monetários;
- Marketing pago: marketing em que a empresa desembolsa valores monetários;
- Qualidade: informações sobre a qualidade dos produtos ou processos de qualidade nos quais esses produtos são submetidos;

- Composição de produtos (mix): conjunto de todos os produtos oferecidos pela marca;
- Concorrência: informações sobre concorrentes ou perda de consumidores para os concorrentes.

O resultado do agrupamento foi exposto abaixo de acordo com a numeração das fichas de captação e sua relação à classificação exposta acima:

- Por relação de consumidores da marca ou público alvo: 1, 7, 10 e 15;
- Por relação de vendas: 1, 3, 4, e 6;
- Por relação de marketing gratuito: 2 e 9
- Por relação de marketing pago: 8, 11 e 14;
- Por relação de qualidade: 2 e 4;
- Por relação de composição de produtos (mix): 5, 10, 12 e 15;
- Por relação de concorrência: 3, 6 e 13.

Quadro 7: Relação X Informação

Informações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Relação de consumidores da marca ou público alvo	X						X			X					X
Relação de vendas	X		X	X		X									
Relação de marketing gratuito		X							X						
Relação de marketing pago								X			X			X	
Relação de qualidade		X		X											
Relação de composição de produtos (mix)					X					X		X			X
Relação de concorrência			X			X							X		

Fonte: Autor

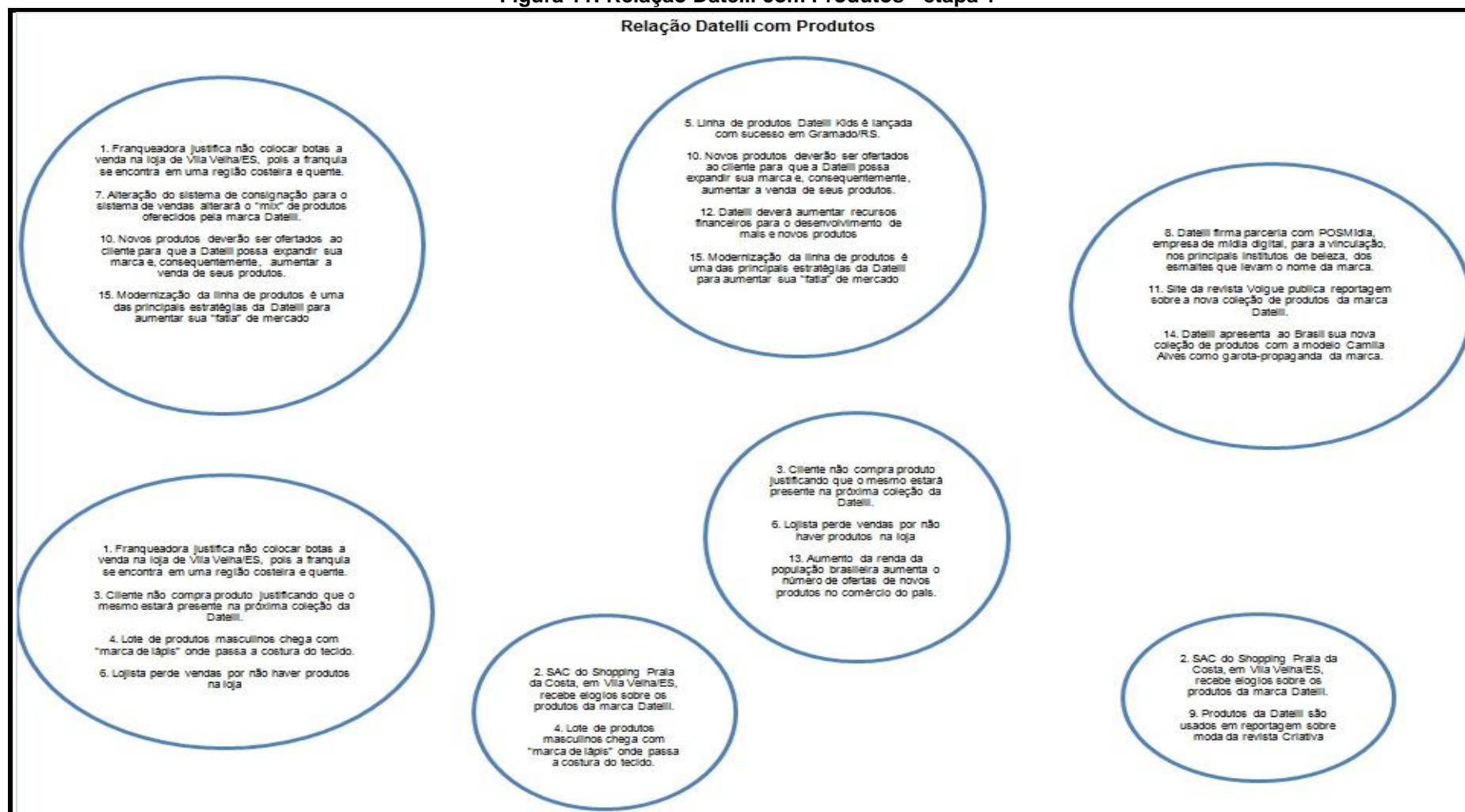
As relações expostas acima, quadro 7, conferem somente uma parte das possíveis relações de afinidades entre as informações coletadas. Contudo, para fins de estudo, utilizou-se as relações transcritas acima.

Na matriz exposta no terceiro capítulo, quadro 6, há a possibilidade de diversos arranjos de relações entre atores e temas. Todavia, como revelado anteriormente, foi analisado, neste trabalho apenas uma relação entre ator, neste caso a “Datelli”, e um tema, que foi “Produtos”.

O resultado obtido que demonstra o cenário hipotético, através das interpretações das informações, está abaixo descrito conforme a sequência de figuras. A figura 11 evidencia a reunião dos agrupamentos por afinidade. Já a figura número 12, é acrescentado, entre os agrupamentos, as ideias de como o produto da

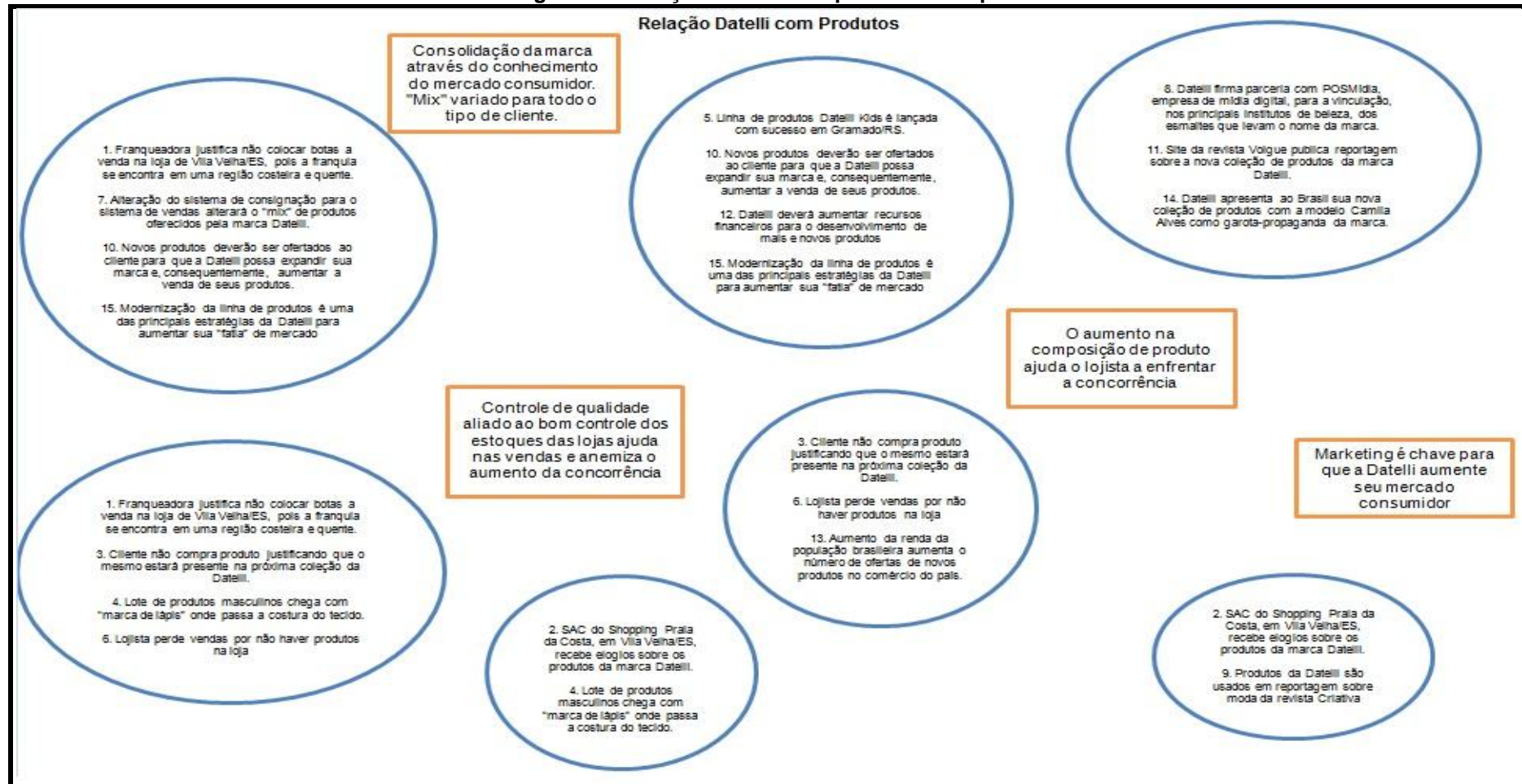
marca pode “flutuar” em diferentes situações conforme o assunto pautado. Por fim, a figura 13 demonstra as ligações existentes entre os agrupamentos e as ideias para que, no final, fosse criada uma lista de ações segundo cada uma dessas ligações existentes.

Figura 11: Relação Datelli com Produtos - etapa 1



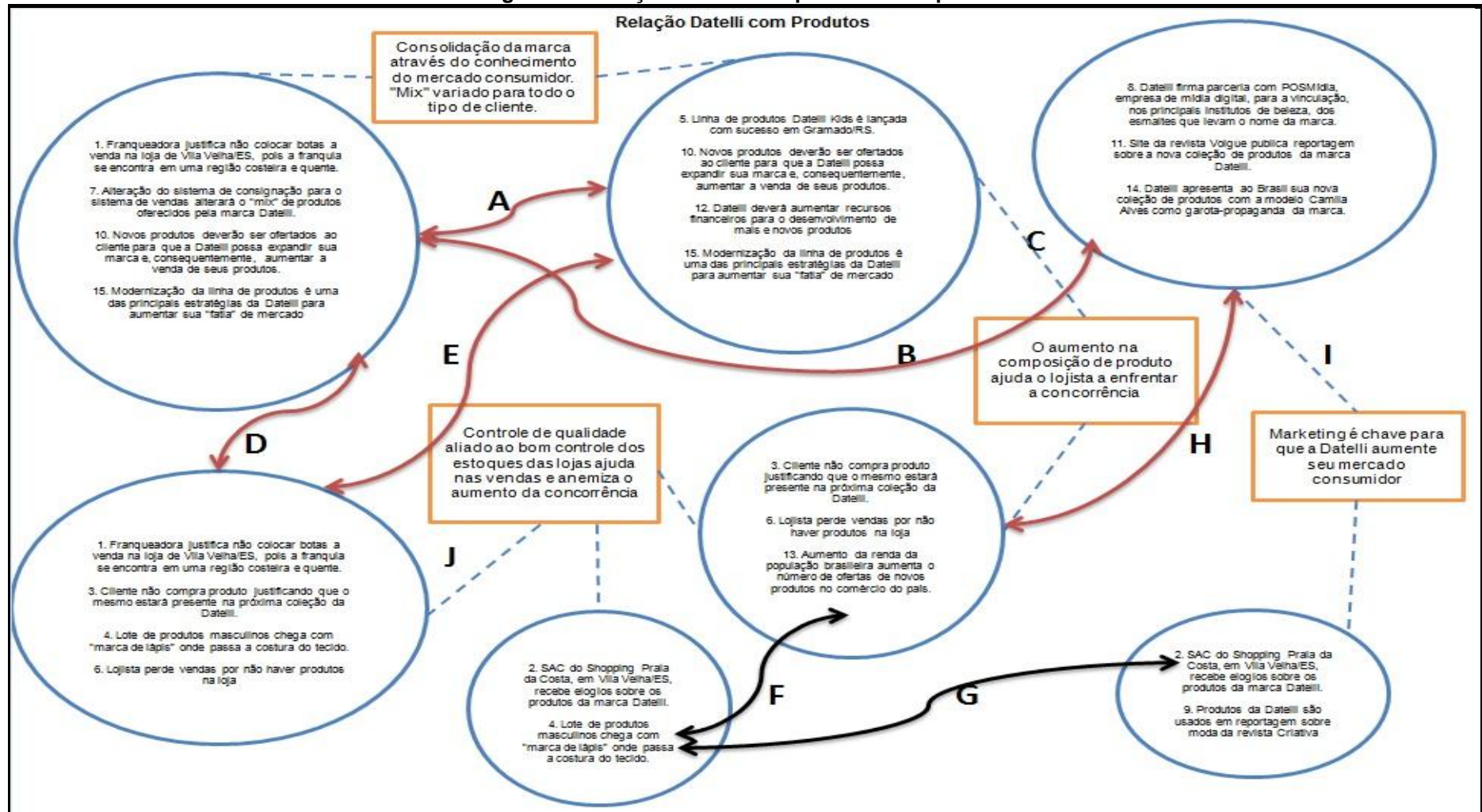
Fonte: Autor

Figura 12: Relação Datelli com produtos - etapa 2



Fonte: Autor

Figura 13: Relação Datelli com produtos - etapa final



Fonte: Autor

Conforme o cenário acima, figura 13, foi definido um conjunto de ações a partir das informações aglutinadas no puzzle em questão. As ações, transcritas abaixo, estão de acordo com a classificação alfabética exposta no puzzle.

- A. É essencial, para qualquer organização que deseje conquistar mercados consumidores maiores, o conhecimento prévio de seu público. Como o Brasil é um país de dimensões continentais, cada região do país possui consumidores de características diversas. Sendo assim, a composição de produtos oferecidos pela marca deve prestigiar, ao máximo, todas essas diferentes peculiares. Oferecer a franqueados de regiões distintas produtos com características da região em que a loja se encontra.
- B. Conhecer o perfil do público consumidor da marca, conhecer o mercado e o ambiente em que cada loja está inserida é fundamental para uma eficiente estratégia de marketing da empresa. Sem esse tipo de informação, a estratégia de marketing é bastante deficitária. A Datelli, nos dias atuais, não possui a característica de fortes investimentos em marketing. Contudo, o marketing sempre é benéfico para uma organização, uma vez que, quando a conjuntura econômica da empresa é boa, ele melhora o desempenho, ao passo que, quando a conjuntura está ruim, o marketing minimiza eventuais impactos negativos.
- C. Com a troca do sistema de consignação para o sistema de vendas de produtos aos franqueados, é importante a Datelli redesenhar a estratégia da marca. Para isso, não basta apenas aumentar o mix de produtos, é necessário também aumentar a profundidade deste mix, ou seja, ampliar as opções oferecidas de um mesmo produto. Aliado a isso, um conhecimento amplo das características, dos movimentos, lançamentos dos concorrentes é primordial para uma eficiente estratégia de composição de produtos de uma nova coleção.
- D. É importante avaliar o ambiente em que cada loja está inserida. Conhecer os concorrentes ao redor da franquia da marca para analisar se eles podem ameaçar as vendas da loja. Conhecer o público consumidor para verificar se os valores dos produtos

praticados pela franquia estão de acordo com renda daqueles consumidores.

- E. O crescimento da marca pode ser atingido através do incremento de novos produtos, ampliação do foco de atuação buscando novos públicos e com fortes investimentos em comunicação. Para isso, a Datelli deve investir na qualificação da rede de franquias, captando novos investidores que queiram ampliar seus negócios com uma loja moderna e lucrativa, assim como, ela deve desativar pontos de vendas que não se adaptem ao estilo da marca.
- F. O aumento de renda da população trouxe junto uma onda de novos negócios no país. Diversos são os entrantes no varejo de calçados todos os anos. Para sobreviver a este novo paradigma, não basta apenas ter um produto que represente status, é necessário também possuir um produto que tenha conforto e qualidade no acabamento. O lote de produtos masculinos com defeito mostra que, talvez, os procedimentos de controle de qualidade para esta linha oferecida pela marca não estejam sendo tão efetivos quanto os procedimentos feitos para a linha feminina. Este episódio pode ter associação pelo fato da linha masculina ser adquirida de vários fornecedores, enquanto a linha feminina possui apenas um fornecedor, o master. Deve haver o mesmo controle de qualidade em todas as linhas de produtos da marca, pois episódios como o do lote masculino com defeito podem comprometer as vendas de uma determinada linha.
- G. A Datelli deve possuir um forte desenvolvimento de fornecedores para que o episódio do lote masculino não se repita mais. O modelo clássico de relacionamento baseado apenas em preços e prazos está em desuso. É necessário acompanhar todo o processo de desenvolvimento feito pelo fornecedor, buscando sempre melhorias constantes nos indicadores de desempenho para um melhor feedback entre as partes. Dessa forma, os produtos oferecidos pela marca terão a qualidade que a Datelli deseja para eles e, o SAC da empresa e dos Shoppings, seguidos elogios por parte dos consumidores da marca.

- H. Um marketing agressivo com investimentos pesados em recursos especializados em mídia como TV, Web, revista, etc., ajuda a minimizar o impacto do crescente número de concorrentes. Colocar os produtos da marca em lojas multimarcas auxilia a atingir um número maior de consumidores e, dessa forma, amplia os pontos de vendas e “combate” de forma mais incisiva os concorrentes.
- I. A marca para atingir um número maior de consumidores e, dessa forma, aumentar as vendas de produtos deve diversificar as ações para este objetivo. Ações de marketing em variados meios de comunicação, desfiles de moda com celebridade, pois toda a marca necessita de uma celebridade para atrair o público, manter uma estratégia de possuir novos produtos a cada “x” dias, enfim, um amplo estudo que contemple informações de toda a natureza e que, de alguma forma, ajude a conquistar um mercado consumidor maior.
- J. Um eficiente controle de qualidade aliado a um bom controle de estoque auxilia o lojista a conquistar maior fidelidade por parte dos clientes. Como a Datelli venderá o estoque e, por esse motivo não terá mais “responsabilidade” pelo estoque do lojista, o controle de estoque deve ser balizado pelas compras do lojista. Sendo assim, a Datelli deverá ajudar o lojista a otimizar seu estoque, ou seja, comprar a quantidade de produtos suficientes para que ele mantenha um estoque desejável até sua próxima compra e que não perca vendas.

Como o mercado varejista de calçados cresce rapidamente todos os anos, pela entrada de novos concorrentes, pelo desenvolvimento de uma nova tecnologia e, também, pelo aumento gradual da população, no momento, de acordo com este puzzle, figura 9, estas são as ideias e ações que este trabalho pode contribuir para auxiliar na estratégia organizacional da empresa. É necessário lembrar que outras relações com este mesmo ator e tema podem ser desenvolvidas, tudo depende das informações e objetivos que se desejem buscar. Estas ações, no qual o trabalho conclui, são mutáveis, uma vez que o mercado varejista de calçados é mutável. Sendo assim, o fato do mercado ser incerto quanto ao seu futuro, é uma das características importantes para a aplicação do método L.E.SCAⁿning, visto que uma das principais

características da IEAc é analisar os ambientes turbulentos, incertos e com forte ambigüidade.

5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES FUTURAS

O capítulo final desse trabalho busca apresentar as considerações finais acerca dos objetivos propostos e os resultados obtidos, os entraves encontrados ao longo de sua realização e as sugestões de continuidade dos estudos sobre a Inteligência Estratégica em vista de benefícios para o sucesso de sua aplicação na organização, assim como, as suas contribuições para o meio acadêmico como um todo.

5.1 OBJETIVOS PROPOSTOS E RESULTADOS OBTIDOS

O trabalho em questão buscou explicar sobre a aplicação de métodos e artifícios de IEAc no contexto do setor comercial da empresa Datelli. Para isto, buscou-se identificar aspectos no setor que pudessem ser campo de estudos para aplicação da pesquisa e como o setor coleta informações do ambiente em que atua a empresa e as franquias do grupo.

Ao longo do trabalho, identificaram-se diversas formas de trabalho praticadas pelo setor comercial da empresa Datelli. Colaboradores utilizando, por mais de uma vez, sua “intuição” para a tomada de decisão. Muitas vezes, relatórios de vendas diárias feitas pelas lojas, são utilizados como informações, mas que, ao certo, esses relatórios são somente dados isolados que por si só não oferecem informação alguma para uma tomada de decisão eficiente. Segundo Gomes e Braga (2004), os dados são utilizados como insumo para a geração de informação. Sozinhos, são puros e primários e sem valor agregado para o receptor. Como ficou evidente nas entrevistas e conforme relato dos próprios colaboradores do setor, não existe na empresa uma metodologia para a captura de informações sobre concorrentes, fornecedores, franquias e, nem mesmo, de consumidores da marca. As informações são buscadas de forma espontânea e sem objetivo. Não há incentivo para os colaboradores serem pró-ativos na busca por informações que agreguem valor ao produto e a marca Datelli. De acordo com o próprio Administrador Financeiro da empresa, a falta

de vocação para a busca de informações é um aspecto cultural da própria organização. Seria de fundamental importância a mudança de comportamento por parte do auto-escalão para a modificação da cultura da empresa, pois não adianta solicitar aos colaboradores que modifiquem sua forma de trabalhar, se a diretoria e a administração da empresa não acreditar e não mudar a sua própria filosofia de trabalho. Além disso, é importante que a empresa possua uma estrutura padronizada com uma metodologia para a busca de informações no ambiente, saber como e onde coletar informações pertinentes, onde armazená-las, como analisá-las e saber, sobretudo, disseminá-las. Aqui encontramos outro grande problema de comunicação na organização. Como as informações pertinentes são, na maioria dos casos, buscadas, mesmo que de maneira informal pelo auto-escalão da empresa, as mesmas não são disseminadas na organização. Assim sendo, somente parte da empresa tem acesso a esta informação. O problema é que, quando esta informação chega ao restante dos colaboradores, ela já vem na forma de decisão, tendo que os gestores das outras áreas “correrem” para que a decisão seja cumprida na data estabelecida. A questão, porém, é que, em muitos casos, este fato faz com que a decisão seja executada de uma forma desordenada e sem a efetividade necessária que teria, caso a houvesse uma busca e uma disseminação de informações padronizadas. Ou seja, a centralização de informações e decisões no auto-escalão, compromete toda a estrutura de funcionalidade do setor comercial, pois, não tendo o que decidir, faz um trabalho excepcionalmente operacional e burocrático.

Durante as entrevistas, foi questionado aos entrevistados como a Datelli monitorava o ambiente em que atuava. O autor, por ser um colaborador na empresa, já sabia previamente a resposta. Contudo, para saber como os entrevistados reagiriam à pergunta, a indagação foi lançada. Segundo o Administrador Comercial, esta função caberiam somente aos Supervisores de Venda, funcionários que atuam diretamente nas lojas da marca. Entretanto, como relata o próprio entrevistado, esta função não é desempenhada pelos supervisores, que possuem, exclusivamente, a ideia de apenas “cuidar” se a loja está ou não vendendo monetariamente bem. Todavia, o Administrador Comercial admite a falta de treinamento para o desempenho da função. Entretanto, conforme observação do pesquisador, também falta uma cobrança

mais incisiva por parte da direção para que a função seja desempenhada com eficiência, pois como os supervisores são remunerados por metas, a preocupação principal de suas atribuições é fazer com que a loja venda mais. Segundo Passos (2005), o monitoramento do ambiente leva a organização a enxergar as oportunidades existentes no mercado e, assim, antecipar-se aos concorrentes. De acordo com o Diretor da organização, a falta de uma metodologia de monitoração prejudica a organização na visualização de oportunidades ou na diminuição de possíveis riscos, tornando a empresa, assim, extremamente, reativa ao mercado. E isso reflete em colaboradores também reativos, que não buscam saber o que ocorre no mercado que a empresa atua. Mais uma vez, seria fundamental modificar essa cultura reativa dos funcionários para uma cultura mais pró-ativa na busca por informações que gerem valor para a empresa. Contudo, é necessário incentivar os colaboradores nesta busca, mostrando o porquê é necessário obter informações do ambiente, assim como, é importante prestigiar a busca por parte desses colaboradores. É verdade, que uma empresa do porte da Datelli de uma forma ou outra, em algum momento, monitorou o ambiente, pois, não é obra do acaso, se manter no mercado a mais de trinta anos. Entretanto, parece que esta metodologia de monitorar o ambiente é algo hoje sem importância para a empresa. É claro, que a direção e a administração da empresa sabem da importância desse monitoramento. O ponto é que parece que a empresa não julga este fato como prioridade a ser buscada. Todavia, conhecer o ambiente em que atua é essencial para a conquista de mercados consumidores maiores. De acordo com Gomes e Braga (2004, p.19),

deve-se considerar que toda a organização é parte integrante de seu ambiente de negócios. O conhecimento desse ambiente é fundamental para o processo estratégico no sentido de se obter a compatibilidade adequada entre organização e as forças externas que afetam seus propósitos e objetivos.

Como o setor comercial não possui nenhuma metodologia para a captura e tratamento de informações, foi proposto a aplicação do método L.E.SCAⁿning, um método que busca apurar interpretações antecipativas através do agrupamento de informações coletadas. As fichas de coletas se mostraram um eficiente meio de busca por informações pertinentes a empresa,

visto que, pela primeira vez, aplicou-se uma metodologia de coleta de informações que, conforme os Administradores e o Diretor da organização, nunca houve. A aplicação do puzzle (analogia a um quebra cabeça) impressionou o auto-escalão da empresa, uma vez que mostrou a eles que, conforme o puzzle é montado, diferentes informações são possíveis através do uso do modelo conceitual de IEAc para a geração de conhecimento. Sendo assim, a tomada de decisão através de uma metodologia foi aprovado pela direção que analisa a possibilidade de buscar mais informações sobre processos de inteligência na organização.

5.2 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

O estudo desenvolvido neste trabalho demonstrou o quanto a aplicação de conceitos de Inteligência Estratégica pode ser aproveitado no cotidiano das organizações, em especial, na empresa Datelli, organização na qual a pesquisa se desenvolveu. A partir deste diagnóstico, a empresa poderá refletir sobre como aproveitar as informações advindas do ambiente para obter vantagens competitivas ou reduzir incertezas deste mesmo ambiente. Além disso, a empresa poderá perceber quais artifícios de IE mais se adaptam na busca por aos seus objetivos estratégicos.

Por fim, a pesquisa contribui para o meio acadêmico no que se refere à aplicação da metodologia de IEAc nas organizações como busca por um diferencial competitivo. Apesar do conceito de IEAc não ser recente, sua aplicação ainda é muito controversa, uma vez que, em muitos casos, sua apreciação é confundida com outros conceitos de inteligência e, em outros, não há clara certeza de como adequar sua metodologia ao cotidiano de uma organização. Este trabalho espera, através de sua aplicação e de sua revisão teórica, elucidar como as práticas de IEAc podem auxiliar para o desenvolvimento de conhecimentos acerca desta ferramenta de informação e, assim, contribuir para ampliar sua exploração no meio acadêmico.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma das limitações da pesquisa foi a coleta de informações por parte dos captadores, pois os prazos para a entrega das fichas de captação não foram acordados conforme os prazos estabelecidos pelo pesquisador, mesmo após a prorrogação de 5 dias. Além disso, a colaboração por parte da equipe foi um fator de atraso para o prazo de entrega, uma vez que os captadores se mostravam reticentes a transcrever as informações para as fichas de coleta, alegando que outras atribuições de seus cargos os impediam de transcrever pela falta de tempo para tal procedimento.

Outra limitação importante refere-se à entrevista com o Administrador Financeiro, uma vez que por diversas vezes o encontro foi cancelado por parte do entrevistador, pois outras tarefas de sua alçada o impediam de conversar com o pesquisador na data acordada. Contudo, o encontro foi feito à tempo de incorporá-lo como fonte de informação sobre a organização estudada.

5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS E PESQUISAS FUTURAS

Acredita-se que os objetivos expostos no primeiro capítulo deste trabalho foram atingidos, visto que o principal objetivo era propor a aplicação dos conceitos e métodos de Inteligência Estratégica no setor comercial da empresa. Ao modificar sua estrutura de vendas, ou seja, não mais consignar mercadorias, mas sim vendê-las, a Datelli deverá também modificar sua estrutura de funcionalidade. O setor comercial deverá ser altamente pró-ativo em busca de informações que auxiliem a empresa na busca por vantagens competitivas. As aplicações das fichas de captação de informações foram bem recebidas por parte da direção da empresa e, por esse motivo, sugere-se sua continuidade na busca por informações pertinentes. Contudo, é necessário que a equipe de coletores seja treinada para que as informações sejam buscadas de acordo com os objetivos específicos da área.

Ficou evidente que, para aplicação dos conceitos de IEAc, a empresa deveria contar com uma pessoa ou uma área que unificasse as informações coletadas pelos captadores a fim de tratá-las para que possam ser usadas adequadamente conforme o objetivo da empresa. A ferramenta de BI, que está sendo implantado pela empresa, é um importante passo para a empresa introduzir algum sistema de inteligência em suas dependências, apesar do BI ser um sistema automatizado que somente aportaria um apoio a gravação, filtragem e cruzamento de informações, sendo necessário o aporte coletivo humano para interpretá-las buscando construir cenários representativos da evolução do ambiente. Além disso, a ferramenta de nada servirá se não houver algum responsável pelo tratamento dos dados buscados pelo BI a fim de transformar estes dados em conhecimento e, finalmente, em inteligência. Com certeza, as decisões seriam mais acertadas se houvesse um processo de inteligência na organização detectando eventos ou mudanças que possam ocorrer no ambiente e que poderiam afetar os objetivos estratégicos da organização. Estar munido de informações é essencial para uma eficiente tomada de decisão, porém, conforme Freitas e Janissek-Muniz (2006, p.5),

estar bem informado significa muito mais do possuir uma quantidade significativa de informações. Significa receber uma informação interessante, útil, de certa forma triada, justamente para não se encontrar atolado num oceano de informações e se 'perder' no meio delas.

Indubitavelmente, a pesquisa obteve aceitação por parte da diretoria da organização que analisa a possibilidade de aplicar os conceitos aqui estudados no cotidiano da organização, assim como, analisa-se a possibilidade de se continuar com os estudos para a aplicação mais conceitos de IE que não foram praticados por esta pesquisa. Aqui demonstra que a direção busca caminhos diferentes dos atuais para lograr uma postura mais competitiva no mercado calçadista.

Por fim, sugere-se a aplicação deste trabalho em outros setores do mercado brasileiro, a fim de buscar informações e reavaliar algumas relações encontradas nesta pesquisa para embasar os resultados aqui obtidos como consistente, porém não únicos. Isso se faz necessário, para que se tenha mais

informações sobre as implicações do conceito de Inteligência Estratégica no âmbito de outros setores da economia brasileira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, C. R.; JOULIANA, J. N. **Monografia no Curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses.** 3 ed., São Paulo: Atlas, 2007.

AGUILAR, F. J. **Scanning the business environment.** New York, NY: Macmillan Co, 1967.

ALBRIGHT, K. S. **Environmental Scanning: Radar for Success.** Information Management Journal, v.38, n.3, Mai-Jun 2004.

ALMEIDA, M. L. **Rede de Inovação no Rio Grande do Sul.** 2009. 91 f. Monografia apresentada Escola de Administração da UFRGS para obtenção de grau de bacharel em Administração.

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.

ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, H. Informações Informais: o Caso da Agência Baguete. **Revista Organização e Sociedade** (Submetido), 2007.

ANDRIOTTI, F. K; FREITAS, H.; COSTA, R. S. A monitoração do ambiente como ferramenta de apoio gerencial para empresas exportadoras. **Revista Eletrônica GIANTI**, Porto Alegre, 2007.

ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (coord.). **Varejo Competitivo.** São Paulo: Atlas, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PROFISSIONAIS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (ABRAIC). Disponível em: <<http://www.abraic.org.br>> Acesso em: 22 Set. 2011.

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.

BENEDETTI, F. **Gestão do Conhecimento: Um Importante Recurso para a Inteligência Estratégica.** 2008. 140 f. Dissertação (Mestrado de Administração. Centro de Ciências Exatas e Tecnologia). UCS, Caxias, 2008.

BENEDETTI, F.; JANISSEK-MUNIZ, R. Gestão do conhecimento: um importante recurso para a Inteligência Estratégica. In: 6º CONTECSI, Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação, 2009, São Paulo. **Anais do 6º CONTECSI**, 2009.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CARON-FASAN, M-L.; JANISSEK-MUNIZ, R. Análise de informações de Inteligência Estratégica Antecipativa: proposição de um método, caso aplicado e experiência. **RAUSP**, v.39, n.3, Julho/Setembro, 2004

CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES, R. C.; CESAR, A. M. R. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2 ed. São Paulo: Pearson Pearson Hall, 2005.

COSTA, D. D.; NASCIMENTO, P. T. S. A Gestão do Desenvolvimento de Produtos na Indústria de Materiais de Construção. **Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n.1, art.1, p. 1 – 24, Jan/Fev, 2011.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUKER, P. **Innovation and Entrepreneurship**. New York: Harper & Row, 1985.

ELENKOV, D. S. Strategic uncertainty and environmental scanning: the case for institutional influences on scanning behavior. **Strategic Management Journal**. Vol. 18, nº4, pp. 287-302, 1997.

FREITAS, H. **A informação como ferramenta gerencial**. Porto Alegre: Ortiz, 1993.

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

FREITAS, H.; KLADIS, C. M. O processo decisório: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**, Rio de Janeiro, ano II, n. 08, Março 1995, p. 30-34.

FREITAS, H.; LESCA, H. Competitividade empresarial na era da informação. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 27, n. 3, Julho/Setembro 1992, p. 92 – 102.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência Competitiva**: como transformar informações em um negócio lucrativo. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. 2 ed., rev. atual., São Paulo: Loyola, 2004.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**; tradução Tereza Felix de Souza, 7 ed., Porto Alegre: Brookman, 2009.

JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H.; LESCA, H. A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações. **Revista Gestão.Org** (Submetido em 2008).

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Desenvolvimento da capacidade de antecipação pela identificação e captação de indícios antecipativos em contexto de Inteligência Estratégica Antecipativa. In: 4º IFBAE Congresso do IFBAE, 2007, Porto Alegre, **Anais do 4º IFBAE – Congresso do IFBAE**, 2007.

JANISSEK-MUNIZ, FREITAS, H.; LESCA, H. A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações. In: Congresso Internacional de gestão de Tecnologia de Informação (CONTECSI), 4º, 2007, São Paulo/SP. **Anais**. São Paulo/SP: CONTECSI, 2007.

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para a Tomada de Decisão. **Revista Organização em Contexto**, Ano 2, n.4, Julho/Setembro, 2006.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KRAFTA, L.; FREITAS, H. Ação comercial baseada na gestão da informação de uma pequena empresa de TI. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação do TECSI FEA USP**. Submetido em 24/10/2007, 2007.

LAMENZA, A. (org.). **Estratégias Empresariais**: pesquisas e casos brasileiros. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008.

LESCA, H. **Veille Stratégique**: La méthode L.E.SCAning®. Editions EMS. 180 p., 2003

LESCA, H.; FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. Inteligência Antecipativa para Decisão Estratégica. **Revista Perfil**, Santa Catarina, 2003, 8 p, Unisc.

MILAN, G., M.; PRETTO, M., R. (org.). **Gestão estratégica da Produção**. Caxias do Sul: EDUCS, 2006.

MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. **Processo Decisório**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

MOTTE, M. **Inteligência Estratégica**. In: Seminário Internacional Inteligência Estratégica. 15-17/10/2007. São Paulo, Curitiba e Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.cendotec.org.br/pdf/dossierinteligencia.pdf>> Acesso: 22 Set. 2011.

MULLER NETO, H. F. **Inovação orientada para o mercado**: um estudo da relações entre orientação para o mercado, inovação e performance. 2005. 169 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

MYNARSKI, M. S. **Gerenciamento de Ideias no Processo de Desenvolvimento de Produtos da Fitesa**. 2006. 65 f. Monografia apresentada Escola de Administração da UFRGS para obtenção de grau de bacharel em Administração.

PAESE-GIACOMELO, C. **Relação entre inteligência estratégica e orientação para o mercado e seus impactos no desempenho das organizações**. 2009. 161 f. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre. 2009.

PASSOS, A. **Inteligência Competitiva**: como fazer a IC acontecer na sua empresa. São Paulo: LCTE: 2005.

RIOS, F. L. C.; STRAUSS, L. M.; JANISSEK-MUNIZ, R.; BRODBECK, A. **Inteligência Competitiva, Empresarial, Estratégica ou de Negócios?** Um olhar a partir da Administração de Empresas. Inovação, Cooperação Internacional e Desenvolvimento Regional. 6º Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, Franca, 2011.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisas em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertações**. 3ª ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

TARAPANOFF, K.; ARAUJO 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.

TJADEN, G. S. **Measuring the information age business**. Technology Analysis & Strategic Management, v.8, n.3. 1996

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

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed., Porto Alegre: Artmed, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi, 2 ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMBELLI, R., L.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Aplicação de inteligência de mercado em empresa do ramo de entretenimento**: Um estudo de caso no GNC cinemas. Inovação, Cooperação Internacional e Desenvolvimento Regional. 6º Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, p. 102-114, Franca, 2011.

ANEXO A – FICHAS DE CAPTAÇÃO

As fichas de captação estão dispostas de acordo com a seguinte classificação:

Ficha 01 a 03: Franqueada de Vila Velha/ES

Ficha 04 a 06: Franqueado de Gramado/RS

Ficha 07 a 09: Gerente de Marketing

Ficha 10 a 12: Consultor Comercial

Ficha 13 a 15: Pesquisador

01.

FICHA DE CAPTAÇÃO – Datelli	
CAPTADOR : Franqueada de Vila Velha	DATA DA INFORMAÇÃO: 10/10/2011
FONTE : Externa	DATA DE COLETA: 10/10/2011
ATOR : Datelli	NATUREZA DA INFORMAÇÃO : Contato telefônico
	TEMA: Produtos
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Franqueadora justifica não colocar botas a venda na loja de Vila Velha, pois a franquia se encontra em uma região costeira e quente.	
INFORMAÇÃO (REPORTAGEM): A franqueada da loja de Vila Velha indagou a gestora de produtos femininos o porquê de não receber botas para a venda em sua franquia. A gestora justificou que, por a loja ser em uma região costeira e quente, as botas não venderiam nesta franquia. Entretanto, a franqueada solicitou que as botas fossem colocadas para a venda em sua loja. Resultado: a loja vendeu todo o seu estoque de botas.	
COMENTÁRIO: Chama a atenção para esta informação o não conhecimento do público consumidor por parte da gestora. Este mesmo produto (Bota) estava a venda na cidade do Rio de Janeiro, região costeira e quente. Na verdade, deve-se fazer um estudo e conhecer o ambiente e o público consumidor da loja, e não simplesmente "achar" algo. Deve-se tomar decisões através de informações.	

02.

FICHA DE CAPTAÇÃO – Datelli	
CAPTADOR : Franqueada de Vila Velha	DATA DA INFORMAÇÃO: 15/10/2011
FONTE : Externa	DATA DE COLETA: 17/10/2011
ATOR : Datelli	NATUREZA DA INFORMAÇÃO : Email
	TEMA : Produto
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: SAC do Shopping Praia da costa em Vila Velha, Espírito Santo, recebe elogio sobre produtos da marca Datelli.	
INFORMAÇÃO: Cliente da Loja Datelli em Vila Velha, mandou um email para o SAC do Shopping Praia da Costa elogiando produtos oferecidos pela marca. Segundo a cliente, os produtos da marca são confortáveis e duradouros. Por esse motivo, vale pagar um valor maior para um produto de qualidade.	
COMENTÁRIO: Chama a atenção para esta informação o fato da cliente ter mandado um email para o SAC do shopping para fazer um elogio aos produtos da marca, pois, normalmente, o SAC de qualquer empresa recebe um número muito maior de reclamações do que de elogios.	

03.

FICHA DE CAPTAÇÃO – Datelli	
CAPTADOR : Franqueada de Vila Velha	DATA DA INFORMAÇÃO: 05/10/2011
FONTE : Externa	DATA DE COLETA: 06/10/2011
ATOR : Datelli	NATUREZA DA INFORMAÇÃO : Email
	TEMA : Produtos
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Cliente não compra produto justificando que o mesmo estará na próxima coleção da Datelli.	
INFORMAÇÃO: Cliente entrou na loja querendo determinado sapato, pois iria para uma festa à noite. Contudo, não tinha o produto por ela desejado. Contudo, para não perder a venda, a vendedora ofereceu outro sapato para a cliente. Entretanto, a cliente não aceitou a solicitação da vendedora, pois justificou a ela que aquele sapato estaria na próxima coleção da marca e ela gostaria de alguma novidade.	
COMENTÁRIO: Talvez a marca esteja repetindo demais um produto que foi um dos campeões de venda da coleção anterior. Uma ideia seria inovar mais para conquistar mais clientes.	

04.

FICHA DE CAPTAÇÃO – Datelli	
CAPTADOR : Franqueado de Gramado	DATA DA INFORMAÇÃO: 01/10/2011
FONTE : Externa	DATA DE COLETA: 08/10/2011
ATOR : Datelli	NATUREZA DA INFORMAÇÃO : Email
	TEMA : Produtos
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Lote de produtos masculinos chega com "risca de lápis" onde passa a costura do tecido.	
INFORMAÇÃO: Determinado lote de calçados masculinos chega a loja com marca de "risca de lápis" onde passa a costura. Neste lote é possível perceber claramente o contorno do lápis onde foi costurado o tecido do sapatênis. O lote chegou vindo diretamente da fábrica.	
COMENTÁRIO: Talvez o controle de qualidade da fábrica onde foi produzido estes calçados tenha falhado neste lote. O rigor do controle de qualidade deve ser altamente efetivo.	

05.

FICHA DE CAPTAÇÃO – Datelli	
CAPTADOR : Franqueado de Gramado	DATA DA INFORMAÇÃO: 03/10/2011
FONTE : Externa	DATA DE COLETA: 03/10/2011
ATOR : Datelli	NATUREZA DA INFORMAÇÃO : Oral
	TEMA : Produtos
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Linha Datelli Kids é lançada com sucesso em Gramado/RS.	
INFORMAÇÃO: O site da jornalista Aline Viezzêr publicou o lançamento da coleção infantil da marca Datelli em Gramado/RS. Diversos convidados prestigiaram e ficaram encantados com a coleção de sapatos para crianças.	
COMENTÁRIO: Datelli expandindo seu portfólio de produtos e oferecendo a mesma qualidade dos produtos para adultos.	

06.

FICHA DE CAPTAÇÃO – Datelli	
CAPTADOR : Franqueado de Gramado	DATA DA INFORMAÇÃO: 21/10/2011
FONTE : Externa	DATA DE COLETA: 30/10/2011
ATOR : Datelli	NATUREZA DA INFORMAÇÃO : Email
	TEMA : Produtos
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Lojista perde vendas por não haver produtos na loja.	
INFORMAÇÃO: Franqueado reclama de falta de produtos para a venda em sua loja. Ao comentar seu desgosto ao setor comercial, o mesmo foi informado que novos produtos iriam ser remanejados para sua loja dentro de alguns dias.	
COMENTÁRIO: Chama a atenção para esta reportagem o fato do franqueado ter que reclamar para ao setor comercial a falta de produtos na loja. Faltou atenção por parte da pessoa responsável pelo remanejamento de produtos. Esta falta de atenção prejudica a Datelli, visto que a loja do franqueado ainda se encontra no sistema de consignação de mercadorias, ou seja, o estoque ainda é de propriedade da empresa. Sendo assim, a empresa deixa de vender pela desatenção por parte do responsável pelo remanejamento.	

07.

FICHA DE CAPTAÇÃO – Datelli	
CAPTADOR : Gerente de Marketing	DATA DA INFORMAÇÃO: 30/10/2011
FONTE : Externa	DATA DE COLETA: 30/10/2011
ATOR : Datelli	NATUREZA DA INFORMAÇÃO : Jornal
	TEMA : Produtos
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: O aumento de renda da população brasileira aumenta o número de ofertas de novos produtos no comércio brasileiro.	
INFORMAÇÃO: O aumento da renda e, por consequência do poder de compra dos brasileiros, faz com que as empresas aumentem seu mix de produtos em busca de lucros maiores. Para não ser ultrapassado pelos concorrentes, uma empresa deve conquistar o cliente a cada nova coleção.	
COMENTÁRIO: O aumento do poder de compra por parte dos brasileiros faz com que a população tenha maior acesso às ofertas do mercado. Isso ocasiona uma maior preocupação com a aparência e o acesso a produtos que antes seriam inviáveis.	

08.

FICHA DE CAPTAÇÃO – Datelli	
CAPTADOR : Gerente de Marketing	DATA DA INFORMAÇÃO: 31/10/2011
FONTE : Interna	DATA DE COLETA: 31/10/2011
ATOR : Datelli	NATUREZA DA INFORMAÇÃO : Revista
	TEMA : Produtos
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Datelli apresenta ao Brasil sua nova coleção de produtos com a modelo Camila Alves como garota-propaganda da marca.	
INFORMAÇÃO: A empresa Datelli, do setor, varejista de calçados lança sua nova coleção com a modelo Camila Alves como sua garota-propaganda. A marca, produtora de calçados femininos e masculinos, traz também para a sua coleção bolsas e acessórios como carteiras, por exemplo.	
COMENTÁRIO: A mídia em revistas ajuda nas vendas dos produtos da marca, pois corrobora em influenciar pessoas na compra desses produtos.	

09.

FICHA DE CAPTAÇÃO – Datelli	
CAPTADOR : Gerente de Marketing	DATA DA INFORMAÇÃO: 27/10/2011
FONTE : Interna	DATA DE COLETA: 27/10/2011
ATOR : Datelli	NATUREZA DA INFORMAÇÃO : Relatórios internos
	TEMA : Produtos
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Modernização da linha de produtos é uma das principais estratégias da Datelli para aumentar sua "fatia" de mercado.	
INFORMAÇÃO: Clientes estão sempre ávidos por novidades. Por esse motivo, estar atento ao mercado é vital para a sobrevivência de qualquer organização. Visando o mercado, a Datelli modifica e moderniza gradualmente seu estilo de produtos, tentando passar a ideia de ser uma marca mais jovial e não tão clássica como no passado. Mas é claro, tudo isso sem esquecer da qualidade e conforto que os produtos Datelli oferecem a todos os seus clientes.	
COMENTÁRIO: É importante modernizar os produtos da empresa, mas não esquecendo que a introdução desse novo conceito não pode ser precoce, ou seja, que não prejudique os produtos já existentes e que não seja muito tardia (após os concorrentes).	

10.

FICHA DE CAPTAÇÃO – Datelli	
CAPTADOR : Consultor Comercial	DATA DA INFORMAÇÃO: 25/10/2011
FONTE : Interna	DATA DE COLETA: 25/10/2011
ATOR : Datelli	NATUREZA DA INFORMAÇÃO : Oral
	TEMA : Produtos
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Novos produtos deverão ser ofertados ao cliente para que a Datelli possa expandir sua marca e, conseqüentemente, aumentar a venda de seus produtos.	
INFORMAÇÃO: Para não perder vendas para os concorrentes, a Datelli deverá aumentar a oferta de produtos para os consumidores finais da marca. Assim, deverá possuir uma extensão de produtos maiores, ou seja, um mesmo produto, mas com diversos modelos para todo o gosto de clientes.	
COMENTÁRIO: A extensão na linha de produtos da marca é vital para o aumento nas vendas nas franquias do grupo.	

11.

FICHA DE CAPTAÇÃO – Datelli	
CAPTADOR : Consultor Comercial	DATA DA INFORMAÇÃO: 11/08/2011
FONTE : Externa	DATA DE COLETA: 25/10/2011
ATOR : Datelli	NATUREZA DA INFORMAÇÃO : Internet
	TEMA : Produtos
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Site da revista Volgue publica reportagem sobre nova coleção de produtos da marca Datelli.	
INFORMAÇÃO: Na terceira semana do mês de agosto, o site da Volgue Brasil, publicou uma reportagem sobre os produtos e sobre a nova garota propaganda da Datelli, a modelo Camila Alves. Na reportagem, a revista corteja a nova coleção da marca e publica diversas fotos da campanha publicitária da empresa.	
COMENTÁRIO: É sempre interessante que uma das revistas mais conceituadas do mundo publique algo que sua marca esteja divulgando. É mídia e, com certeza, ajuda na divulgação dos produtos e na venda dos mesmos.	

12.

FICHA DE CAPTAÇÃO – Datelli	
CAPTADOR : Consultor Comercial	DATA DA INFORMAÇÃO: 17/10/2011
FONTE: Interna	DATA DE COLETA: 26/10/2011
ATOR : Datelli	NATUREZA DA INFORMAÇÃO : Relatórios
	TEMA : Produtos
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Datelli deverá aumentar recursos financeiros para o desenvolvimento de mais e novos produtos.	
INFORMAÇÃO: Recursos financeiros maiores serão necessários para que a Datelli possa desenvolver uma maior quantidade de produto. Não só o produto em si, mas também em uma equipe maior e mais qualificada que ajude o atual setor na nova demanda.	
COMENTÁRIO: Para crescer é necessário investimentos. E uma área essencial para o crescimento de uma empresa calçadista é a de desenvolvimento. Área que precisa de recursos para que possa alavancar as vendas da empresa com produtos que estimulem a compra por parte do consumidor.	

13.

FICHA DE CAPTAÇÃO – Datelli	
CAPTADOR : Marcell Ferreira	DATA DA INFORMAÇÃO: 05/10/2011
FONTE: Interna	DATA DE COLETA: 05/10/2011
ATOR : Datelli	NATUREZA DA INFORMAÇÃO : Oral
	TEMA : Produtos
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: A alteração do sistema de consignação para o sistema de vendas alterará o mix de produtos oferecidos pela marca Datelli.	
INFORMAÇÃO: Conforme acontece a mudança do sistema de consignação para o sistema de vendas, é visível que o "mix" de produtos deverá aumentar. A justificativa para o aumento no sortimento de produtos é baseada pelo fato de que, como o franqueado terá que comprar mercadorias, o mesmo terá o direito de possuir uma gama de alternativas para a escolha do "mix" que colocará em sua loja para a venda, não estando mais "obrigado" pela Datelli a colocar o que ela julga necessário para a realização das vendas.	
COMENTÁRIO: É fundamental para a empresa conhecer o mercado em que cada loja atua. Por esse motivo, diversificar a produção com o aumento do "mix" e também de sua profundidade é essencial para a marca persuadir os franqueados para a nova proposta de substituição de produtos consignados para produtos vendidos.	

14.

FICHA DE CAPTAÇÃO – Datelli	
CAPTADOR : Marcell Ferreira	DATA DA INFORMAÇÃO: 30/10/2011
FONTE : Externa	DATA DE COLETA: 30/10/2011
ATOR : Datelli	NATUREZA DA INFORMAÇÃO : Internet
	TEMA : Produtos
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Datelli firma parceria com POSMídia, empresa de mídia digital, para a vinculação, nos principais institutos de beleza, dos esmaltes que levam o nome da marca .	
INFORMAÇÃO: A POSMídia – canal de mídia digital out of home transmitido em televisores instalados nos principais salões de beleza do Brasil – firmou com a Datelli uma parceria para a divulgação da nova linha de esmaltes da marca. O objetivo dessa ação é promover nos principais salões de beleza do país a linha de esmalte do Grupo Datelli. Os anúncios tem uma duração de cerca de 30 segundos.	
COMENTÁRIO: Essa ação de marketing promove ainda mais a linha de esmaltes da Datelli, visto que os salões de beleza são uma valiosa propaganda para o produto.	

15.

FICHA DE CAPTAÇÃO – Datelli	
CAPTADOR : Marcell Ferreira	DATA DA INFORMAÇÃO: 21/10/2011
FONTE : Externa	DATA DE COLETA: 26/10/2011
ATOR : Datelli	NATUREZA DA INFORMAÇÃO : Revista
	TEMA : Produto
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Produtos da Datelli são usados em reportagem sobre moda da Revista Criativa.	
INFORMAÇÃO: A revista Criativa de outubro de 2011 trouxe os destaques do Verão 2012 e produtos da Datelli são usados para os "looks tropicais". Segundo a revista, os produtos tropicais são vivos e divertidos e, por isso, somam conforto e elegância para a próxima estação.	
COMENTÁRIO: Essa divulgação dos produtos da empresa é um ótimo meio de marketing sem custos e uma das alternativas de marketing mais eficientes na atualidade, pois esse tipo de propaganda influencia no comportamento do consumidor.	