

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

Douglas Pinheiro Schossler

Aplicação do método IEAc no monitoramento de fornecedores: um
estudo de caso no setor de NãoTecidos

Porto Alegre

2013

Douglas Pinheiro Schossler

Aplicação do método IEAc no monitoramento de fornecedores: um
estudo de caso no setor de NãoTecidos

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

Orientador: Profa. Dra. Raquel
Janissek-Muniz

Porto Alegre

2013

Douglas Pinheiro Schossler

Aplicação do método IEAc no monitoramento de fornecedores: um estudo de caso no setor de NãoTecidos

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

Orientador: Profa. Dra. Raquel Janissek-Muniz

Conceito Final:

Aprovado em.....de.....de.....

Banca Examinadora:

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

Prof.(a) Examinador(a)

Prof.(a) Examinador(a)

DEDICATÓRIA

Dedico esta conquista a todos aqueles que acreditam na educação como a única forma de lutar por um mundo mais justo, solidário e próspero, em especial, ***meus pais.***

Dedico também a todos os meus amigos, em especial – do Grupo de Reuniões, da Escola Maria Goretti (“Gorettão”), do colégio João Paulo I (em especial, a “Babilônia”), da Escola de Administração da UFRGS – aos meus queridos familiares e a Jéssica Felappi e família, por todos os momentos de alegria e de dificuldades em que estiveram presentes. Muito obrigado!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a Escola de Administração, principalmente através da professora Raquel Janissek-Muniz, orientadora deste trabalho, pelo ensino e esforço depositado neste trabalho. Destaco também, a importância do professor Fernando Bins Luce, o qual teve grande importância durante a minha formação na Escola de Administração.

Agradeço também a empresa FitesaNãoTecidos S.A., por ter oportunizado a realização deste estudo.

RESUMO

O presente trabalho objetiva propor a implantação do sistema de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) em empresa do setor de NãoTecidos e sua aplicabilidade no ambiente de fornecedores, buscando avaliar o método ao longo de suas etapas. Para alcançar a meta proposta, este trabalho utiliza as orientações da pesquisa qualitativa-exploratória, com estratégias de estudo de caso e pesquisa-ação. Além disso, para coletar os dados fez-se mão dos conceitos da técnica de observação participante. Assim, tem-se que os principais resultados encontrados são: (1) a pré-definição do alvo, entendido como elenco, através do sistema de gestão da qualidade total da empresa; (2) o estabelecimento de temas comuns a todas as regiões onde foi aplicado o projeto; (3) falta de conhecimento em relação aos conceitos propagados pelo modelo, como por exemplo, sinais fracos e suas características; (4) a não compreensão da proposta (utilidade) e benefícios; (5) a dificuldade em determinar um espaço de tempo para a coleta de informações; (6) a busca pela simplificação do processo; (7) a opção por não utilizar a Ficha de Captação de forma obrigatória; (8) a intenção de treinar os envolvidos na seleção de informações; e, a sugestão de convidar pessoas externas à equipe para colaborar no processo de coleta de informações.

Palavras-chave: sistema de inteligência estratégica, IEAc, planejamento estratégico, fornecedores, monitoramento ambiental

ABSTRACT

The aim of this paper is to propose the Antecipative and Collective Strategic Intelligence (IEAc) system at a company in the Nonwoven industry and its applicability in the suppliers environment, seeking to evaluate the method throughout its steps. To reach this goal, this study uses the qualitative and exploratory guidelines, with case study and action-research strategies. Moreover, to gather the data the participant observation technique was also utilized. The main results are: (1) the target pre-definition, understood as the cast, through the management system of the company; (2) the establishment of common themes throughout all the regions where the project was applied; (3) lack of knowledge about the concepts propagated by the model, for example, weak signals and their characteristics, (4) the lack of understanding of the proposal (utility) and benefits, (5) the difficulty in determining a timeframe for collecting information, (6) the search for simplification of the process, (7) the option not to use the Captation File mandatorily, (8) the intention to train those involved in the selection of information and the suggestion to invite external people to the team to collaborate in the process of gathering information.

Keywords: strategic intelligence system, IEAc, strategic planning, suppliers, environmental monitoring.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
2.1 MODELOS DE MONITORAMENTO DO AMBIENTE.....	7
2.2 O COMPORTAMENTO DOS EXECUTIVOS NO MONITORAMENTO DO AMBIENTE	12
2.3 A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
2.4 SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL	15
2.4.1 O modelo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc)	19
2.4.2 Sistema de inteligência aplicado à área de compras	23
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	26
3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	26
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	29
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	31
4. RESULTADOS	32
4.1 ANIMAÇÃO	32
4.2 DEFINIÇÃO DE PERÍMETRO.....	33
4.3 DEFINIÇÃO DO ALVO	34
4.4 COLETA DE INFORMAÇÕES	36
4.5 SELEÇÃO DE INFORMAÇÕES.....	39
4.5.1 Ciclo Pessoal de Seleção de Informações.....	39
4.5.2 Sugestões de melhorias	41
4.6 INTERPRETAÇÃO DE INFORMAÇÕES	42
4.7 MEMÓRIA DA EMPRESA.....	46
4.8 DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES	47
5. DISCUSSÕES FINAIS	48

1. INTRODUÇÃO

Segundo Kaplan (1997, p. 2-3), “durante a Era industrial, de 1850 até cerca de 1975, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam os benefícios das economias de escala e do escopo”, ou seja, as empresas bem sucedidas eram aquelas que incorporavam as novas tecnologias aos ativos físicos que permitiam a produção eficiente em massa de produtos padronizados. Porém, “o advento da Era da informação nas últimas décadas do século XX tornou obsoletas muitas das premissas fundamentais da concorrência mundial” (KAPLAN, 1997, p. 3).

Montgomery (1998) afirma que ao contrário de um mapa político, onde as fronteiras entre os países são bem definidas, em um mapa competitivo, que mostra os fluxos reais de atividades industriais e financeiras, essas fronteiras em sua maioria desaparecem. Isso se deve ao persistente e cada vez mais veloz fluxo de informação entre os países, o que nos torna cidadãos globais e, também assim, são as empresas. Perante este cenário, a informação transformou-se em recurso fundamental de qualquer organização (FREITAS; LESCA, 1992). Conforme os mesmos autores, as empresas que ganharão a guerra econômica são aquelas que terão vencido a guerra da informação, o que demonstra ser a adaptação da empresa uma função da informação.

Estar bem informado é muito mais do que possuir uma grande quantidade de informações. Significa receber uma informação interessante, útil, de certa forma triada, para que não nos percamos em uma ampla gama de informações desnecessárias (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006). Para tanto, as organizações precisam estar atentas, escutar e conhecer o mercado, antecipar as expectativas e adaptar produtos e serviços, zelando para que a informação produzida nesse processo todo seja atual, correta, confiável e de fácil compreensão (JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCA, 2007).

Em meio à ambientes mutantes, diferentes relações podem suscitar interações entre a organização e seus atores próximos (clientes, fornecedores, parceiros, distribuidores, concorrentes, etc.) (JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCA, 2007). Segundo Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2007), esses atores são naturalmente externos à organização e podem, em função das suas decisões,

interferir na atividade ou rumo da organização. Para que as organizações não sejam impactadas negativamente ou que possam aproveitar oportunidades em função destas relações, elas, conforme Choo (1998) monitoram o ambiente a fim de entender as forças externas de mudanças com o intuito de desenvolver respostas efetivas visando assegurar o evoluir de suas posições no futuro. Assim sendo, os gestores objetivam tomar as melhores decisões em face dessa constante necessidade de adaptação aos problemas e desafios enfrentados diariamente, buscando apoiar-se nas informações e opiniões de valor disponibilizadas pelo seu ambiente direto (JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCA, 2007).

Contudo, um estudo feito com 55 das 500 empresas que constam no Guia Exame das Melhores e Maiores de 2004, no Brasil, mostra que o nível de maturidade em relação a estruturas de inteligência foi classificado como incipiente ou informal (RODRIGUES; RISCAROLLI; ALMEIDA, 2011). Segundo Passos (2007), dentre as 500 maiores empresas americanas, todas possuem no mínimo um profissional para monitorar o mercado, porém, no Brasil, isto é visto em apenas 20% das 500 maiores empresas. Lapa (2012) complementa afirmando que um dos motivos para o pouco uso de sistemas de inteligência é que os executivos estão “presos” às suas rotinas de trabalho e, assim, não prestam atenção a fatores que impactam o negócio. A falta de atenção dos executivos é, de fato, um problema gerencial antigo, conforme já citado por March (1991, apud JANISSEK-MUNIZ, 2004) e corroborado por Lesca (2003).

O presente estudo busca fornecer aos tomadores de decisão a aplicação e retornos práticos (conceito de “conhecimentos ativáveis” conforme Argyris, 1996) de um modelo capaz de orientar, planejadamente, à ação frente à eventos futuros que podem ocorrer no ambiente externo da empresa, de forma que estes planos de ações possam ser elaborados antecipadamente aos possíveis acontecimentos futuros. Através de metodologias adequadas, pretende-se viabilizar a capacidade da organização em relação à gestão da informação visando o seu futuro, pois, conforme Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2007), uma forma de se preparar antecipadamente é manter uma boa gestão da informação.

Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa é **propor a implantação do sistema de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) em empresa do setor de NãoTecidos e sua aplicabilidade no ambiente de fornecedores,**

buscando avaliar o método ao longo de suas etapas. Ainda, os objetivos específicos do trabalho são:

- a) Revisar soluções de inteligência existentes na literatura;
- b) Implantar e acompanhar um primeiro ciclo do método L.E.SCAning na organização do estudo;
- c) Observar retornos e contribuir para entendimento da aplicação do modelo no IEAc na organização de estudo; e,
- d) Fornecer informações relevantes para sustentar a elaboração das ações durante a construção do planejamento estratégico.

Este estudo buscará fornecer aos tomadores de decisão da Fitesa Nãotecidos S.A. cenários dos possíveis movimentos futuros que os seus fornecedores poderão estar tomando no ambiente competitivo em que a empresa está situada. Estes cenários propiciarão aos gestores elaborarem planos de ações antecipadamente, com o objetivo de estarem preparados para aproveitar as oportunidades e/ou se precaver de possíveis riscos futuros.

Braga (2008) afirma que o conhecimento do mercado fornecedor, além das análises de indicadores econômicos, proporciona oportunidades adicionais para o incremento da eficiência do processo de compras. Ademais, “estas informações, quando utilizadas de forma planejada nos processos de negociação, podem influenciar no resultado dos acordos realizados, com reflexos na redução de custos dos produtos comprados ou até mesmo na garantia do suprimento” (BRAGA, 2008, p. 57). Assim, será através da implementação do modelo IEAc que possibilitaremos à empresa estar munida de um conjunto de informações significativas, enquadradas em um contexto identificado e pertinente, gerando ganhos de competitividade em relação aos seus concorrentes e agregando valor ao acionista.

Outro benefício do presente estudo será o conhecimento apurado do ambiente em que as relações entre comprador e fornecedor acontecem, permitindo a internalização do conhecimento gerado através do processo de inteligência, de forma a utilizá-lo também no processo de planejamento estratégico e na gestão de conhecimento da organização. Tangencialmente, o trabalho proporcionará a outras áreas da empresa a adoção do método IEAc de inteligência, assim como contribuirá para o avanço da literatura existente sobre o método e sobre o modelo de Inteligência Antecipativa no Brasil.

Para alcançar os objetivos propostos acima, este estudo terá como base metodológica a pesquisa qualitativa com abordagem exploratório-interpretativa, através da estratégia do estudo de caso, complementada pelas colaborações da pesquisa-ação, utilizando, por fim, a observação participante como técnica de coleta de dados.

O presente trabalho está dividido da seguinte forma: referencial teórico, onde será detalhada a revisão de literatura a cerca dos temas da pesquisa; metodologia e contextualização da organização; evidenciação dos resultados encontrados, e, finalmente, discussões finais, fazendo uma conclusão a respeito dos principais resultados e contribuições para futuros trabalhos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Medeiros (2012, p. 1) afirma: “o homem sempre pesquisa dados e informações e procura segurança no dia-a-dia”. O autor também cita que há muito tempo é feito o uso da monitoração do ambiente - desde os tempos bíblicos, atravessando o império romano e os exploradores portugueses. Na batalha de Waterloo, por exemplo, o Duque de Wellington e Napoleão Bonaparte observaram o ambiente para saberem os movimentos realizados no campo de batalha pelo adversário a fim de estarem munidos de informações para a tomada de decisão estratégica, assim como, elaboração dos planos de ação (O'CONNELL; ZIMMERMAN, 1979).

O emprego da atividade de monitoramento do ambiente e, por conseguinte de inteligência, tradicionalmente era um privilégio do Estado e encaixado nas instituições militares (JUNIOR, 2003). As principais agências de inteligência do mundo foram criadas após a Guerra Fria. Já no Brasil, essas atividades tiveram início com a fundação do Conselho de Segurança Nacional, em 1927, pelo presidente Washington Luís, e foram consolidadas no ano de 1950, através do Serviço Nacional de Informações – SNI (MEDEIROS, 2012). Contudo, os tempos são outros e, atualmente, elas são ferramentas imprescindíveis no auxílio à tomada de importantes decisões (JUNIOR, 2003).

Segundo Choo (1999), monitorar o ambiente é adquirir e usar a informação sobre eventos, tendências e relacionamentos com os ambientes externos de uma organização, e como este conhecimento irá suportar o planejamento das ações futuras. Albright (2004) reforça que monitorar o ambiente é focar em situações que estão emergindo e que podem afetar o futuro da organização.

Existe muitas razões que fazem uma empresa mapear seu ambiente (O'CONNELL; ZIMMERMAN, 1979). A importância da informação proveniente do ambiente está relacionada ao quanto o sucesso da organização depende do ambiente em questão (ELIEEN, 2002). Portanto, a percepção da organização como um sistema aberto e/ou orgânico, indica que o seu crescimento e sobrevivência dependem diretamente de como a organização gerencia o seu território de atuação (FAHEY, KING; NARAYANAN; 1981).

As organizações procuram entender as forças externas que influenciam o ambiente no qual a empresa está inserida com o objetivo de desenvolver ações que assegurem ou elevem sua posição no futuro (CHOO, 1999). Complementariamente, Elieen (2002, p. 16) indica que o “monitoramento do ambiente avalia as forças e fraquezas internas em relação às ameaças e oportunidades externas de uma organização” e, segundo Albright (2004), as opções de resposta a influências externas devem ser criadas e executadas com base nas forças e fraquezas internas da organização.

Existem muitos ambientes externos que afetam a organização (KENDRA, 2002). Em seu trabalho, King e Cleland (1974) citam cinco subsistemas no qual se buscam informações:

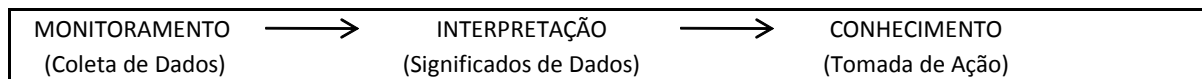
- a) subsistema de imagem, no qual, através de metodologias formais, procura-se saber a percepção do cliente sobre a empresa;
- b) subsistema cliente, onde se avalia tendências e informações agregadas;
- c) subsistema clientes-potenciais, importantes para o futuro das organizações, podendo estas desenvolver novos produtos, serviços ou entrar em novos mercados;
- d) subsistema competidores, onde pretende-se elaborar um perfil de cada concorrente; e, por fim,
- e) subsistema regulatório, no qual o conhecimento das leis sobre os produtos/serviços e mercado de uma organização devem ser utilizados na tomada de decisão.

Albright (2002) complementa e avança em outras forças externas que influenciam a organização: indústria/mercado – onde se busca analisar a estrutura e a competição dentro do setor em que está inserida a organização; tecnologia – avalia-se o seu impacto no negócio e nos processos de produção; regulação – mudanças na lei que podem impactar a organização; economia – dados macro e microeconômicos que influenciam o planejamento das empresas; social – analisam-se as mudanças na sociedade (demografia e atitudes dos consumidores), e, por último, político – onde é avaliado o impacto direto e indireto das relações políticas nacionais e internacionais. Assim, a adaptação de uma organização ao seu ambiente depende do seu conhecimento e interpretação do mesmo (CHOO, 1999).

2.1 MODELOS DE MONITORAMENTO DO AMBIENTE

Segundo Daft e Weick (1984), o relacionamento entre monitoramento, interpretação e conhecimento organizacional, inicia com a coleta de dados proveniente da monitoração do ambiente, em seguida, ocorre à interpretação, onde, a estes, são fornecidos significados, através das percepções e criações de mapas cognitivos, ou seja, o uso da mente humana (Figura 1). Esses autores definem interpretação como “um processo de tradução de eventos, desenvolvimento compartilhado de conhecimento e esquemas conceituais entre os membros da administração superior” (1984, p. 286). Por fim, o processo termina com o estágio do conhecimento, definido este pelo conceito de ação (DAFT; WEICK, 1984), isto é, uma resposta ou ação é elaborada com base na interpretação (ARGYIS; SCHON, 1978).

Figura 1 - Relacionamento entre monitoramento, interpretação e conhecimento organizacional



Fonte: Daft e Weick (1984, p. 286)

Em relação ao estágio de interpretação (Figura 1), Daft e Weick (1984) desenvolveram um modelo de interpretação organizacional baseado em duas dimensões – a crença dos gestores em relação ao quanto o ambiente é analisável e também o quanto uma empresa “entra” no ambiente a fim de entendê-lo – cruzando estas com as contribuições de Aguilar (1967) em relação às quatro categorias do comportamento interpretacional: *undirected viewing*, *conditioned viewing*, *enacting* e *discovering*¹. O Quadro 1 abaixo ilustra o modelo descrito no estudo de Daft e Weick (1984).

¹ Traduções: visualização sem direção, visualização condicionada, ativação e descobrindo.

Quadro 1 - Modelo de interpretação organizacional

Suposições sobre o ambiente	Inanalísável	UNDIRECTED VIEWING interpretações restritas; Não-rotineiro; dados informais; intuitivo; chance de oportunidade	ENACTING experimentação; teste; coerção; invenção do ambiente; aprender fazendo
	Analisável	CONDITIONED VIEWING interpretação dentro das fronteiras tradicionais; detecção passiva; dados formais; rotineiros	DISCOVERING pesquisa formal; questionamentos; survey; coleta de dados; detecção ativa
		Passiva	Ativa
Intrusividade Organizacional			

Fonte: Daft e Weick (1984, p. 289)

A primeira dimensão – **suposições sobre o ambiente** ou a crença dos gestores em relação a ele – indica que quando os eventos e processos do ambiente externo são vistos como determinados, então a organização utilizará um processo racional de inteligência e vigilância, com medidas de avaliação, sob um pensamento linear e lógico, com o objetivo de coletar dados claros e criar soluções. Entretanto, quando o ambiente externo é visto como inanalísável, então, o processo de interpretação é mais pessoal e improvisado, podendo este moldar o ambiente mais do que em uma relação oposta.

A segunda dimensão – **intrusividade organizacional** – discorre que as organizações ativas são aquelas que possuem uma postura pró-ativa de interpretação através de processos estruturados ou através da criação de ambientes; já as organizações passivas aceitam as informações que o ambiente provém a elas, isto é, não possuem formas pró-ativas e nem estruturadas de pesquisa e interpretação (DAFT; WEICK, 1984).

O comportamento *enacting* é o cruzamento entre uma posição ativa em um ambiente inanalísável, tendo como característica organizações que criam seus próprios ambientes através de tentativa e erro (desenvolvem e vendem produtos baseados naquilo que eles acham que podem vender).

O segundo comportamento, *discovering*, ocorre em ambientes analisáveis e de forma ativa. Sua premissa é a coleta dados formais em fontes oficiais ou através do próprio esforço da empresa, como a pesquisa de mercado, por exemplo, e, a interpretação do ambiente será baseada nestes dados formalmente adquiridos.

O terceiro comportamento, *conditioned viewing*, indica aquela corporação que percebe o ambiente como sendo benevolente e objetivo, utilizando dados e fontes tradicionais.

O último comportamento, *undirected viewing*, descreve as organizações que não utilizam sistemas formais e que utilizam informações informais para criar a percepção do seu ambiente (DAFT; WEICK, 1984).

Seguindo esta linha de estudos, Choo (2001) relaciona o comportamento informacional (necessidade de informações, fonte e os tipos de sistemas monitores, e o uso da informação), assim como, o processo de geração de conhecimento que culmina em ações (*sense making, knowledge-creation e decision-making process*)² com os trabalhos de Aguilar (1967) e Daft e Weick (1984) descritos acima.

Quando o ambiente é dito inalisável e a organização age de modo passivo, temos que a necessidade de informação é mal definida e difusa, a procura de informações é oportunista e casual – através de fontes informais e pessoais, e a informação é usada apenas para diminuir o nível de equívocos do ambiente. Por outro lado, quando o ambiente é analisável e a empresa age passivamente a ele, a necessidade de informação é concentrada em poucos assuntos ou áreas de interesse; o processo de procura de informações é feito de maneira formal, com os dados advindos de relatórios de fontes confiáveis no setor que está inserida; e, a informação é usada para gerar interpretações plausíveis dos movimentos que ocorrem no ambiente (CHOO, 2001).

Quando é cruzado um ambiente inalisável com uma ação ativa da organização, a necessidade de informação é aquela que é utilizada para testar o ambiente; a procura de informações advém de fontes e canais externos criados com a intervenção da organização; o uso de informações ocorre para reduzir os equívocos das ações tomadas e, também, para rever as regras e/ou padrões do ambiente. Já na relação de um ambiente analisável com uma empresa ativa, a necessidade de informação é ampla, detalhada e objetivada; a procura de informações é feita formalmente, por análise e pesquisas de mercado – tendo nas organizações um setor específico para produzir relatórios de inteligência; e, por fim, as informações são usadas para descobrir o que acontece no ambiente da empresa (CHOO, 2001). No Quadro 2 abaixo é sintetizado o exposto acima.

² Traduções: criação de sentido, criação de conhecimento e tomada de decisão.

Quadro 2 - Monitoramento do ambiente como *information seeking*

		UNDIRECTED VIEWING		ENACTING	
		Necessidade de informação	Áreas gerais de interesse	Necessidade de informação	Áreas específicas de exploração
Suposições sobre o ambiente	Inanalísável	Procura de informação	informal	Procura de informação	"Teste"
		Uso da informação	"aviso"	Uso da informação	"Experimentos"
		CONDITIONED VIEWING		SEARCHING	
	Analisável	Necessidade de informação	Sintetiza áreas de interesse	Necessidade de informação	Objetivos detalhados
		Procura de informação	Rotineira	Procura de informação	Formal
		Uso da informação	Análises	Uso da informação	"Descobrir"
		Passiva		Ativa	

Intrusividade Organizacional

Fonte: Choo (2001). Disponível em: <http://information.r.net/ir/7-1/paper112.html>

Em relação ao processo de conhecimento organizacional cruzado com as variáveis de Aguilar (1967) e de Daft e Weick (1984), mostrado no Quadro 3 abaixo, Choo (2001) mostra que em um ambiente inanalísável com uma organização que age passivamente, a tomada de decisão acontece quando um sinal é reconhecido e este necessita de resposta; no segundo quadrante, *enacting*, o processo de *sense making* ocorre através de *action-driven*, isto é, as ações iniciadas e o consequente significado que emana delas, permite à organização ajustar sua estrutura, ou seja, criar significado para justificar ou explicar ações para manipular o ambiente. Ainda, a criação de conhecimento requer intuição e experiência (conhecimento tácito) e a tomada de decisão ocorre quando a solução parecer funcionar, visto que, a ação é realizada sem definição de um objetivo para ela.

No cruzamento de um ambiente analisável com uma organização ativa, o *sense making* é sistemático e objetivo, podendo ser dirigido por *action-drive*³ ou *belief-driven*⁴ (quando as pessoas utilizam seus conhecimentos prévios para guiar as interpretações e criação de significado); o conhecimento gerado é explícito, isto é, quando existem regras, rotinas e procedimentos operacionais, e, a tomada de decisão ocorre através do diagnóstico das informações coletadas, de forma racional e lógica. Por fim, o quarto quadrante, onde o cenário é de um ambiente analisável com uma ação passiva da organização, o *sense making* (criação de sentido) é

³ Tradução: ação-dirigida. Ver Choo (2001).

⁴ Tradução: crença-dirigida. Ver Choo (2001).

dirigido pelas experiências prévias (*belief-driven*) e são necessário poucos ciclos de interpretação para reduzir equívocos, pois, a empresa parte de um conjunto claro de crenças e as usam para condicionar o monitoramento do ambiente em determinadas áreas de interesse; a criação de conhecimento da organização é baseada no compartilhamento de crenças e experiências sobre o seu negócio, as capacidades centrais, mercados, competidores, entre outros, que servirão como critério para julgamento e seleção de novos projetos, alternativas e idéias, e, por fim, a tomada de decisão parte de uma idéia racional, mas é dependente da ambigüidade dos objetivos em uma situação e da incerteza sobre o processo empregado para atingir o objetivo (CHOO, 2001).

Quadro 3 - Monitoramento do ambiente como conhecimento organizacional

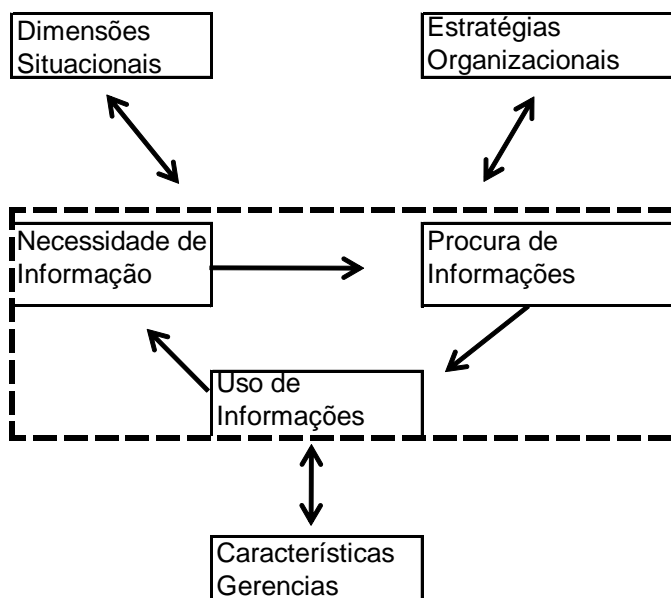
		UNDIRECTED VIEWING		ENACTING	
Suposições sobre o ambiente	Inanalísavel	Sense-making	Espera de uma importante mudança	Sense-making	Criar características no ambiente
		Knowledge-creation	pouco conhecimento pré-existente	Knowledge-creation	conhecimento tácito; aprender fazendo
		Decision making	Modo político	Decision making	processo "anárquico"
		CONDITIONED VIEWING		SEARCHING	
Analisável		Sense-making	Guiado por normas e crenças	Sense-making	Determinar realmente o objetivo
		Knowledge-creation	conhecimento cultural; expectativas, cenários	Knowledge-creation	conhecimento explícito; dados concretos, formais
		Decision making	Programada; modo racional	Decision making	Processual
		Passiva		Ativa	

Intrusividade Organizacional

Fonte: Choo (2001). Disponível em: <http://informationr.net/ir/7-1/paper112.html>

Assim como os trabalhos acima analisaram modelos de monitoramento do ambiente, conforme a Figura 2 nos mostra, muitos outros estudos (WILENSKY, 1967; COHEN *et al*, 1972; FAHEY; KING, 1977; NONAKA; TEKEUCHI, 1995) têm sido realizados para investigar o efeito das dimensões situacionais, das estratégias organizacionais, das características gerencias, da necessidade, procura e uso das informações no comportamento do monitoramento (CHOO, 2001).

Figura 2 - Proposição conceitual de monitoramento do ambiente



Fonte: Choo (2001). Disponível em: <http://informationr.net/ir/7-1/paper112.html>

Há poucos estudos que evidenciam como o processo de monitoramento é executado pelos altos executivos, responsáveis por desenvolverem estratégias frente a fatos (DAFT; SORMUNEM; PARKS, 1988). Portanto é importante entender dentre os fatores expostos na Figura 2 acima, o comportamento dos executivos em relação ao monitoramento do ambiente (EL SAWY, 1985).

2.2 O COMPORTAMENTO DOS EXECUTIVOS NO MONITORAMENTO DO AMBIENTE

Segundo Choo (2001), há tentativas de estudar a profundidade com que os gerentes se envolvem no monitoramento do ambiente, contudo, “à medida que este ambiente se torna mais complexo e dinâmico, é de vital importância para os executivos de alto nível se envolver na identificação de ameaças e oportunidades” (EL SAWY, 1985, p. 53). Além disso, Choo (2001) complementa que quanto maior a incerteza do ambiente, naturalmente o gerente tende a monitorá-lo cada vez mais.

Em termos funcionais, conforme Daft e Weick (1984), seu papel principal é de interpretar e - não - de realizar o trabalho operacional, ou seja, sua responsabilidade é de prover significados aos sinais encontrados no ambiente. O'Connell e Zimmerman (1979) afirmam que é importante o CEO ou gerente de alto nível se envolver em todas as fases de monitoração ambiental a fim de evitar riscos da percepção organizacional: inicialmente fornecendo as diretrizes para coleta de dados, coordenando a consistência e o rigor das técnicas analíticas empreendidas pelo grupo na fase de interpretação e controlar a satisfação do conhecimento adquirido e das ações tomadas. Os resultados do estudo de El Sawy (1985) evidenciam as características dos CEO's no processo de monitoramento. De acordo com o autor, eles frequentemente usam fontes externas mais do que fontes internas de dados, sendo elas preferencialmente pessoais e informais; não delegam a atividade de aquisição de informação estratégica aos seus subordinados e a forma como monitoram não está atrelada ao sistema de informação da empresa.

Podemos resumir a importância do CEO no exercício do monitoramento com a seguinte analogia feita por O'Connell e Zimmerman (1979, p. 22) em seu trabalho:

Como Napoleão e o Duke de Wellington fizeram na batalha de Waterloo, os gerentes de alto nível precisam decidir seu próprio envolvimento no processo de monitoramento. Napoleão escolheu ficar afastado do fronte de batalha, delegando a responsabilidade de decidir quais informações e quando provê-las aos seus oficiais. Por outro lado, o Duque de Wellington vasculhou o campo de batalha durante uma tarde inteira. Assim, seus oficiais sabiam exatamente as informações que ele precisava.

Segundo Daft, Sormunen e Parks (1988), as pessoas que possuem altos cargos de liderança são responsáveis pela conexão entre o ambiente e a organização, sendo a ação de monitorar provedora de inteligência externa a qual os líderes usam para planejar, tomar decisões e formular estratégias.

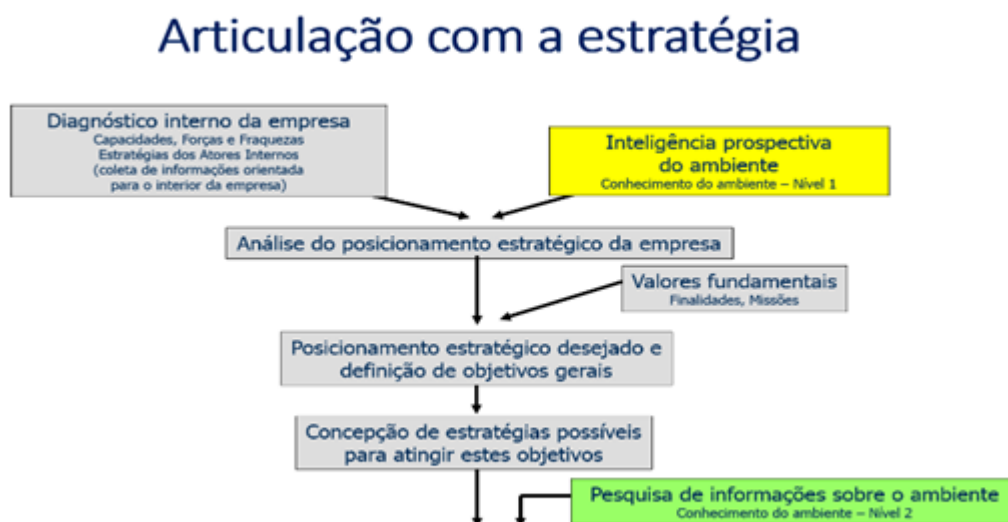
2.3 A IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A corrente atual de pensamento evidencia a necessidade e o valor das informações provenientes do ambiente externo da organização para aplicá-las no

planejamento estratégico de longo prazo (FAHEY; KING, 1977). Segundo Thomas (1980), crescente atenção vem sendo dada aos elementos do planejamento corporativo inter-relacionados entre os elementos do monitoramento do ambiente. Desta forma, a informação é uma variável importante para a gestão e o planejamento estratégico, sendo o contínuo monitoramento do ambiente um fator chave para o sucesso (THIETART; VIVAS, 1980).

Neste contexto, a informação torna-se inútil se as atividades de monitoramento não forem integradas com as de planejamento, sendo que, o grau com que estas atividades se demonstrarem estar incorporadas, indica que o monitoramento é uma atividade institucionalizada pela empresa (FAHEY; KING, 1977). Para que esta integração aconteça completamente, é necessário que os altos executivos referendam a função de monitoramento, para que esta receba os devidos investimentos para o seu funcionamento (ALBRIGHT, 2004). Portanto, segundo Lesca (2003) quanto mais na nascente estiver o sistema de inteligência, mais pertinente ele será (Figura 3).

Figura 3 - Posicionamento da inteligência no organograma empresarial



Fonte: Lesca (2003)

O planejamento estratégico é uma das principais funções dos líderes empresariais, tendo ganhado extrema importância nos últimos anos (MONTGOMERY; WEINBERG, 1981). Porém, segundo os autores, um fator de extremo valor tem sido “esquecido”: a informação no qual ele está baseado. Os

resultados do estudo de Fahey e King (1977) exemplificam esta constatação, pois, as empresas analisadas em sua amostra assumiram estar fazendo um mau trabalho na integração informação-planejamento e as utilizam apenas para decisões de curto-prazo.

Conforme Montgomery e Weinberg (1981, p. 100):

Quanto mais organizações implementarem o planejamento estratégico e a gestão de atividades estratégicas, existirá uma crescente necessidade por sistemas de inteligência estratégica que podem ajudar os líderes-executivos a conhecer sobre os importantes ambientes nos quais suas organizações operam e estarem informados sobre ameaças e oportunidades que podem enfrentar.

A construção de um sistema de inteligência estratégico é de grande complexidade, devido à falta de estrutura do processo de tomada de decisão, a natureza das informações, acessibilidade, entre outros (MONTGOMERY; WEINBERG, 1981). Entretanto, a produção de conhecimento é o fator de sucesso das organizações no século XXI e, os sistemas de inteligência empresarial, o caminho para tal (CAVALCANTI, 2001).

2.4 SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

A competitividade no século XXI será cada vez mais complexa e desafiadora, repleta de ameaças e oportunidades e, os vencedores, serão aqueles que responderem de forma eficaz através de práticas de lideranças estratégicas (IRELAND; HITT, 1999). Uma dessas práticas, segundo Porter (1998) é a criação de **sistemas de alerta antecipado** com o intuito de captar sinais do mercado e agir sobre eles. Para tanto, faz-se necessário utilizar modelos de inteligência empresarial baseado na sinergia entre conhecimento, inovação e empreendedorismo (Figura 3) (CAVALCANT, 2001).

Figura 4 - Inteligência empresarial: a gestão da nova economia



Fonte: Cavalanti e Gomes (2001, p. 56)

Segundo Rios *et al.* (2011) não existe definição consensual acerca do conceito de inteligência. Em seu trabalho, o grupo realizou uma revisão de literatura sobre o tema nos principais livros nacionais editados e encontraram os seguintes tipos (Quadro 4): inteligência empresarial (IEm), inteligência empresarial estratégica (IE²), inteligência competitiva (IC), inteligência estratégica organizacional (IEO), inteligência estratégica antecipativa (IEA) e inteligência de negócio ou *business intelligence* (IN/BI). Mas afinal, o que é inteligência?

Quadro 4 - Síntese dos conceitos de inteligência

Referência \ Abordagem	Apenas Concorrencial	Ambiente Externo	Ambiente Externo e Interno
Quandt e Fernandes (2003); Vieira e Oliveira (2006)	IC		
Sapiro (1993); Fuld (1995); Kahaner (1996); Vargas e Souza (2001); Marcial e Costa (2001); Miller (2002); Gomes e Braga (2004); Brito, Teixeira e Noleto (2004); Moresi, Alcântara e Prado (2005); Passos (2005); Gomes (2005); Rodrigues e Toledo (2006); Cardoso Jr e Cardoso (2006); Cardoso Jr e Cardoso (2006); Oliveira, Pinto e Salles (2006); Spinola (2006); Moori, Kiuma e Kayo (2006); Ruthes, Nascimento e Dergint (2006); Souza (2006); Ruthes e Nascimento (2006); Hoffmann e Chemalle (2006); Machado et al (2006); Valentim (2006); Moresi (2006); Valentim (2006); Lins e Quandt (2007); Gasparini (2007); Marcial e Ornelas (2007); Melo, Machado e Moraes Filho, (2008)		IC	
Cardoso Jr (2005)		IE ²	
Degent (1986); Cavalcanti (2004); Cavalcanti e Cavalcanti (2005)		IEM	
Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2002); Janissek-Muniz et al (2005); Freitas et al (2006); Freitas e Janissek-Muniz (2006); Souza (2006); Freitas, Freitas e Gensas (2007)		IEA	
Rodrigues e Nunes (2001); Petrini, Pozzebon e Freitas (2004); Rauter e Vanti (2005); Petrini, Freitas e Pozzebon (2006); Reginato e Nascimento (2006); Sguario dos Reis e Angeloni (2006); Reginato e Nascimento (2006); Petrini, Pozzebon e Meirelles (2007); Santiago Jr e Costa de Mendonça (2007)			IN/BI
Pozzebon, Soares e Dornelas (1997); Pereira, Debiasi e Abreu (2001); Rodriguez y Rodriguez e Fontana (2005); Barbalho (2006); Carvalho et al (2006); Tarapanoff (2006)			IC
Rezende (2003)			IEM
Gonçalves e Maciel (2001)			IEO

Fonte: Rios *et al.* (2011, p. 69)

Para responder tal pergunta, faz-se necessário distinguirmos dados, informação e inteligência. De acordo com Kahaner (1996, p. 20) “informação é fatural”, ou seja, são números, estatísticas, pedaços espalhados de dados sobre pessoas e organizações, e o que elas vêm fazendo que lhes pareça ser interessantes (KAHANER, 1996). Segundo Davenport (1998), informação refere-se a dados interpretados e contextualizados, ou seja, requer uma ação humana.

Por outro lado, inteligência é o conjunto de informações que foram filtrados, destilados e analisados (KAHANER, 1996). Nesse sentido, Miller (2002, p. 35) afirma que os “dados quando organizados tornam-se informações; as informações, quando analisadas, transformam-se em inteligência”, e, dessa forma, devem gerar recomendações fundamentadas com relação a acontecimentos futuros para os

responsáveis pelas decisões, e não relatórios para justificar decisões do passado (MILLER, 2002). Portanto, na sua descrição mais básica, “inteligência é a informação analisada” (FULD, 1995, p. 23).

Almejando alcançar o estágio de ação ou inteligência, dados brutos entram em um processo de transformação, chamado por Montgomery (1981) de Ciclo de Inteligência. Segundo o autor, ele é composto pelos estágios: direção – fornece as diretrizes gerais do processo de inteligência e suas prioridades; coleta – refere-se ao monitoramento dos múltiplos ambientes nos quais a empresa se relaciona; processo e análise – nesta etapa ocorre a interpretação e conseqüente transformação dos dados brutos em informação; disseminação – nesta fase as informações são enviadas aos responsáveis pela tomada de decisão na qual ela esta baseada, e, fechando o ciclo, temos a fase de uso, na qual, será decidido o que fazer com a informação.

Choo (1998) propõe uma perspectiva diferente para o processo de inteligência/conhecimento organizacional. No seu trabalho, o ciclo é dividido pelos seguintes estágios: procura - coleta de dados internos externos; memória – baseada em experiência passadas, ela é usada para definir problemas e dimensões de monitoramento; percepção - nesta etapa ocorre à classificação, representação e reconhecimento de eventos externos a empresa, utilizando para tal, o conhecimento disponível na etapa memória; interpretação - fase onde, através de um processo social coletivo, procura-se entender antecipadamente ameaças e oportunidades futuras; por fim, comportamento adaptativo, fase de adaptação ao ambiente decorrente dos novos ciclos que são iniciados pelos resultados das ações tomadas.

Conforme Freitas e Janissek-Muniz (2006, p. 15), o principal o objetivo da inteligência 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 enfrentando as turbulências do ambiente. Para reagir rápido e bem, em tais circunstâncias, deve-se poder perceber as mudanças do ambiente a tempo de agir.

Para “poder perceber as mudanças do ambiente a tempo de reagir” (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006, p. 15) é necessário que os sistemas de inteligência funcionem como um *radar*, isto é, que prospectem e antevendam

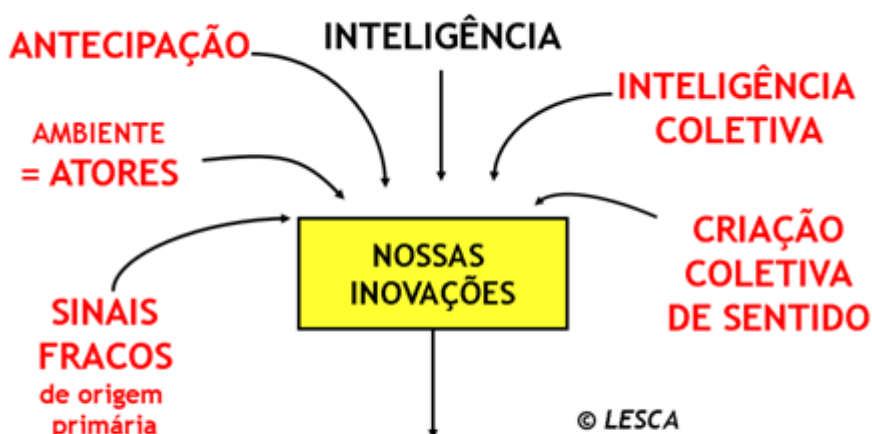
mudanças no ambiente (LESCA; FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2005) (grifo nosso). Tendo este direcionamento em mente, as informações coletadas hoje devem nos indicar o futuro – caráter antecipativo – gerando conhecimentos que nos permitem tomar ações com o objetivo de estar preparados para estas mudanças (LESCA; FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2005).

2.4.1 O modelo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc)

A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva “é o processo informacional coletivo e contínuo pelo qual um grupo de indivíduos busca (de forma voluntária) e utilizam informações antecipativas 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” (JANISSEK-MUNIZ; LESCA, 2003, p.2). Portanto é um dispositivo de escuta do ambiente externo da organização e, diretamente vinculado às pessoas, visto que, trata-se de um o processo de aprendizado coletivo, em que, com este fator, um conjunto de informações sem sentido possa ser compreendido (LESCA, 2003).

Neste contexto, existem elementos que diferenciam e identificam o modelo, conforme exposto na Figura 5 abaixo. Destes, destacam-se as palavras-chave antecipativa e ambiente (JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCA, 2007). Antecipativo refere-se ao caráter da informação, baseada nos sinais-fracos de Igor Ansoff (1975), sendo peça que constitui o fundamento da IEAc; ambiente indica o sistema no qual a empresa esta inserida e, assim, busca-se informações que criem uma visão inovadora de novos negócios e também de risco.

Figura 5 - Elementos-chaves



Conhecimentos acionáveis

VEILLE ANTICIPATIVE STRATEGIQUE - INTELLIGENCE COLLECTIVE

Fonte: Lesca (2003)

Existem três tipos de informações: informações de funcionamento, internas e operacionais, relacionadas ao funcionamento diário da empresa, podendo clarificar o presente, mas principalmente o passado; informações de influência – incide sobre os autores visando à coordenação de atividades; e, informações de antecipação – que permitem visualizar futuras modificações no ambiente socioeconômico (Quadro 5) (LESKA; LESKA, 1995).

Quadro 5 - Comparação entre os tipos de informação

Informações de Funcionamento	Informações de Influência	Informações de Antecipação
Interior da organização	Interior e exterior da organização	Ambiente de negócios
Fluxo intero-interno	fluxo interno - externo ou externo - interno	Fluxo externo - interno
Introvertidas	Extrovertidas	involuntárias
Retrospectiva (retrovisor)	Presente	prospectivas/antecipativas
Pedido do cliente, ficha de estoque, extrato do salário, ficha de controle de entrada e saída, nota fiscal, etc	reuniões, publicidade, notas de serviço, barulho no corredor, catálogo de produtos, etc	Registro de um novo produto, chamada para um novo cargo, construção de uma nova fábrica, etc

Fonte: Lesca e Lesca (1995)

As informações são extraídas do ambiente de negócios onde estão presentes diversos atores conhecidos - como, por exemplo - clientes, fornecedores, concorrentes, laboratórios, políticos, entre outros, mas também, atores potenciais, ou seja, que não estão diretamente envolvidos com a organização num dado momento (FREITAS, JANISSEK-MUNIZ, 2006).

Faz-se importante esclarecer que o modelo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) é imbuído do caráter antecipativo, mas este não significa habilidade de previsão e de tendência, mas sim de inovação, no qual, pequenos fragmentos de informações podem suscitar grandes rupturas (LESCA, 2003). Portanto, em informações desconexas, como por exemplo – frases, fotos, imagens, artigos ou observações pronunciadas – pode existir elevado potencial informativo para as empresas (Quadro 6) (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006).

Quadro 6 - Comparação entre informações comuns e sinais fracos

Informações comuns	Informação do tipo sinal fraco
Inteiras	Fragmentadas
Completas	Parciais
Precisas	Imprecisas
Confiáveis, Verificadas	Incertas
Significado claro	Ambíguas
Necessita Gestão	Necessidade não evidente
Retrospectiva	Antecipativa
Habitual	Não familiar
Quantitativas	Qualitativa
Repetitiva	Aleatória
Estruturadas	Disseminadas
Fácil acesso	Acesso "pouco usual"
Formato e apresentação uniforme	Apresentação variável

Fonte: Janissek-Muniz e Lesca (2003)

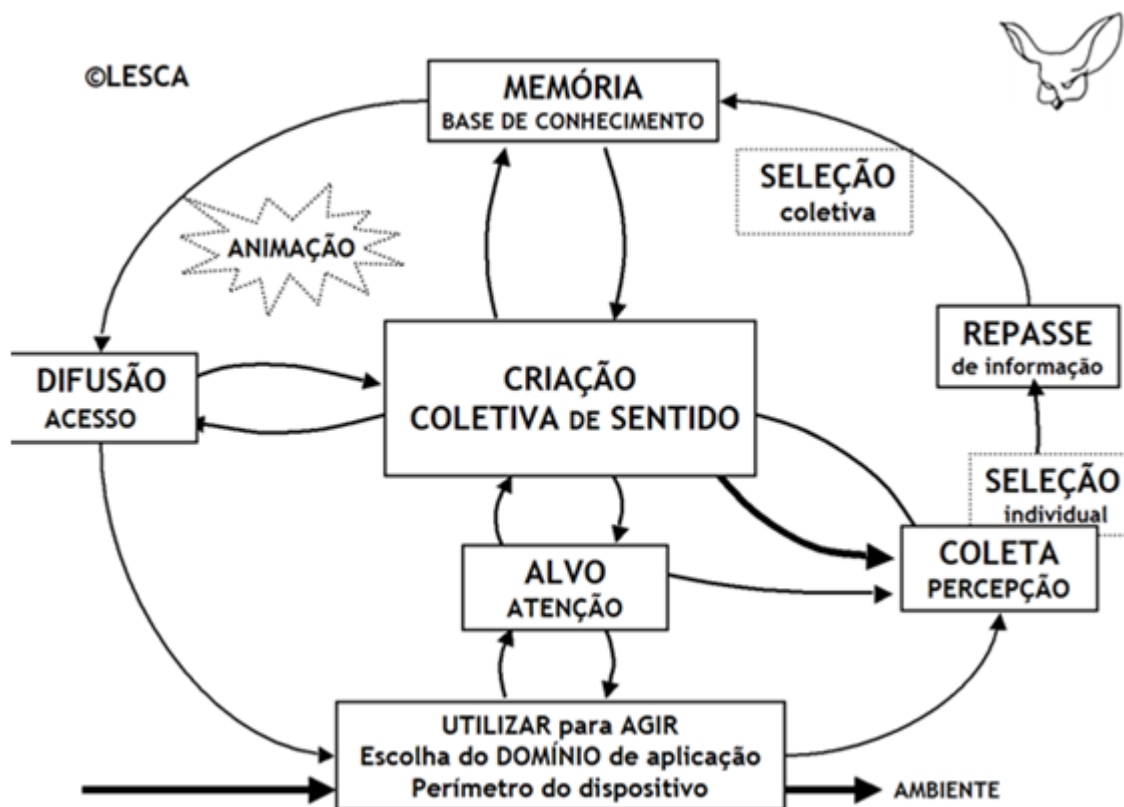
Conforme Freitas e Janissek-Muniz (2005), para uma empresa se manter duravelmente competitiva é provável que ela disponha de mecanismos de antecipação, adaptação e reação. Os autores afirmam que há duas finalidades para o modelo IEAc: a defensiva – visando proteger a organização de ameaças ou evitar surpresas, e a ofensiva, dotada de criatividade e pró-atividade, ela é desenhada para identificar oportunidades (MONTGOMERY, 1981). Assim, para agir rapidamente e com a melhor eficácia, deve-se enxergar o cenário no tempo certo, ainda mais em um ambiente volátil e incerto (LESCA, 2003).

O modelo L.E. SCAnning (Figura 6) proposto por Lesca (2003) é o dispositivo conceitual para se obter os resultados de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva. Ele é composto das seguintes etapas (LESCA, 2003):

- a) definição de perímetro: escolha da equipe de trabalho e das respectivas funções de cada membro; do ambiente a ser monitorado e do escopo de trabalho;

- b) definição do alvo: neste momento são definidos os atores, temas e fontes de informação, assim como, o cruzamento entre si, resultando em três matrizes (atores x tema, atores x fonte, fonte x tema)
- c) coleta de informação: etapa onde a equipe de trabalho coleta as informações referentes ao(s) alvos determinados;
- d) seleção de informações: fase em que as informações coletadas são selecionadas mediante critérios pré-estabelecidos. Esta etapa é dividida em duas sub-etapas: individual e coletiva;
- e) repasse de informações: fase de transição, em que, as informações são enviadas à base de memória da empresa;
- f) memória: refere-se ao centro de estoque de informações e dos produtos de cada etapa;
- g) criação de sentido: é a fase de interpretação das informações selecionadas; e, por fim,
- h) difusão: momento em que o resultado do trabalho é divulgado aos potenciais usuários do conhecimento gerado.

Figura 6 - Modelo L.E. SCanning



Fonte: Lesca (2003)

2.4.2 Sistema de inteligência aplicado à área de compras

Sistema de inteligência aplicado à área de compras tem recebido elevada atenção por parte das indústrias, devido a fatores que trouxeram complexidade na aquisição de produtos e serviços considerados estratégicos pelas organizações, tais como: inovações tecnológicas, dinamismo do mercado supridor e procura por fornecedores de outras regiões (por exemplo, Ásia) (BRAGA, 2008). Entretanto, a literatura de gestão estratégica falha ao não analisar a importância da área de compras no desenvolvimento de estratégias competitivas (PEARSON; GRITZMACHER, 1990).

Apesar de sua importância, cerca de 60% do custo de produção se refere aos componentes adquiridos de fornecedores externos, a atividade possui apenas um caráter tático/administrativo (BRAGA, 2006). Outras funções das organizações

recebem maior destaque na definição das vantagens competitivas (marketing, finanças, produção), contudo, se compras possuísse maior *status* dentro do desenho organizacional, estratégias proativas poderiam ser mais bem estruturadas para lidar com as mudanças do ambiente (PEARSON; GRITZMACHER, 1990).

Ir além das análises de indicadores econômicos significa acrescentar eficiência ao processo de compras através do conhecimento de todo o mercado fornecedor (BRAGA, 2008). Assim, o conhecimento das redes de fornecimento e suas capacidades pela área de compras permitem fornecer informações relevantes para o desenvolvimento de estratégias competitivas (PEARSON; GRITZMACHER, 1990). Para que isso aconteça, o desenvolvimento das relações entre fornecedor e comprador deve ser baseado na dependência mútua, visando o longo prazo, e, não o curto-prazo, aumentando à possibilidade de economias de custo, elevando a qualidade e a confiabilidade da entrega (WATTS; KIM; HAHN, 1992).

São vários os benefícios evidenciados por Braga (2008) quando uma empresa consegue implantar um sistema de inteligência aplicada à área de compras. Segundo ele, conhecer a dinâmica do mercado fornecedor é um fator crucial para que os produtos advindos não interrompam seu fluxo normal de suprimentos. Para que isso aconteça é preciso que o comprador esteja sempre captando sinais de oscilações para que se possam antever possíveis riscos no conjunto de seus fornecedores, pois, “quanto mais conhecimento o comprador tem sobre os participantes de um determinado mercado, maior é a sua capacidade de identificar fontes alternativas de suprimento” (BRAGA, 2008). Também, conhecer a tecnologia e os processos dos fornecedores, assim como, o fornecedor do fornecedor, são fatores importantes para mitigar o risco de fornecimento (BRAGA, 2008).

Entretanto, nada disso será possível se o departamento de compras não possuir o que Pearson e Gritzmacher (1990) chamaram de – grau de sofisticação – ou seja, o quanto a área influencia ou contribui na tomada de decisão estratégica. Os autores citam sete características imprescindíveis para que isso aconteça:

1. estrutura organizacional – para uma maior importância, influência e efetividade do departamento, o diretor de compras precisa estar diretamente ligado ao principal executivo da empresa;

2. percepção organizacional – descreve o modo como os outros departamentos enxergam o setor de compras, gerando assim, influência na cadeia de poder informal;
3. acesso a informação – ou seja, informações internas e externas do universo no qual compras se relacionam precisam estar presente nos relatórios, assim como, as políticas deve suportar o trabalho do comprador;
4. tecnologia da informação, para que os profissionais de compras passem mais tempo desenvolvendo estratégias e táticas;
5. questões de decisão, isto é, as habilidades que o profissional deve possuir para tomar decisões efetivas;
6. relacionamento com fornecedores, baseado na cooperação; e,
7. gestão estratégica, que é a plena integração da área de compras no processo de planejamento estratégico.

A estratégia de compras define como os padrões de decisões de compras de material e serviços suportam as operações organizacionais (WATTS; KIM; HAHN, 1992). Os autores em seu trabalho iniciaram da estratégia corporativa, passando pela estratégia competitiva de cada unidade de negócio, relacionando nesse processo o papel do setor de compras na construção de estratégias e táticas competitivas, tendo como função principal, abastecer o departamento de manufatura ligando as capacidades dos fornecedores com os requerimentos internos da empresa. Contudo, segundo Pearson e Griztmacher (1990) faz-se necessário que o setor de compras se relacione com outros departamentos, pois, conforme seu exemplo, de nada adianta uma empresa investigar o mercado para um novo produto, despendendo tempo e dinheiro em pesquisa e desenvolvimento, encontrar os benefícios para tal produto, se no final, não existe fornecedor para um dos componentes do produto.

Em suma, um sistema de inteligência aplicada a compras ou suprimentos tem como objetivo mapear oportunidades e ameaças do mercado fornecedor, utilizando estas informações em um processo de negociação e, conseqüentemente, influenciar os resultados dos acordos estabelecidos (BRAGA, 2008). O sucesso de uma competição está conectado com o desenvolvimento da área e a sua integração na gestão estratégica da tomada de decisão (PEARSON; GRITZMACHER, 1990).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo, de forma a arquitetar o caminho para se alcançar os objetivos propostos. Com a intenção de propor a implementação do método de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, este trabalho valeu-se da pesquisa qualitativa com abordagem exploratório-interpretativa, através do estudo de caso com pesquisa-ação, baseado na técnica de observação participante.

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Para enfrentar o complexo mundo real e ser capaz de identificar como este se desenvolve, é preciso adotar métodos. Sem ele a ciência e, muito menos, as organizações avançam (POZZEBON; FREITAS, 1998). Sendo assim, para desenhar o caminho até o alcance dos resultados, a pesquisa qualitativa é a abordagem mais apropriada para este estudo.

Conforme Merriam (2002), a chave para o entendimento da pesquisa qualitativa é fundamentada na interação dos indivíduos com o mundo em que vivem. Denzin e Lincoln (2006) acrescentam que a pesquisa qualitativa situa o observador no contexto do ambiente em que esta analisando, através do estudo do uso e da coleta de uma variedade de materiais empíricos – estudo de caso, experiência pessoal, entrevista, textos, entre outros – que descrevem momentos e problemas na vida dos indivíduos. Ou seja, o objetivo é a interpretação do entendimento dos indivíduos (SIVESIND, K. H., 1999).

Para tanto, os pesquisadores utilizam diversas práticas interpretativas para compreender melhor o assunto (DENZIN; LINCOLN, 2006). Isto é, a abordagem interpretativa do significado de ação social ocorre através da observação direta detalhada das pessoas no ambiente natural, a fim de chegar à compreensão e interpretação de como as pessoas criam e mantêm o seu mundo social (NEUMAN, 2000). O que interessa para o pesquisador qualitativo são as experiências e

interações com o meio social e, o significado que estas trazem para ele (MERRIAM *et al.*, 2002).

Neste trabalho a pesquisa é encaminhada no formato exploratório, que visa proporcionar uma visão geral de determinado fato e desenvolver conceitos (GIL, 2008). Ainda conforme o autor indica, a pesquisa exploratória possui menos rigidez se comparado com os outros níveis de pesquisa, sendo utilizada para delimitar e esclarecer o problema de investigação. Por ela ser flexível e versátil, a descoberta de uma nova ideia pode alterar o rumo da investigação, até que as possibilidades sejam esgotadas e novos caminhos sejam descobertos. Esta característica gera no pesquisador a necessidade de criatividade na condução da pesquisa exploratória (MALHOTRA, 2012).

Dentro deste contexto, o estudo de caso foi uma das estratégias de pesquisa escolhida para orientar a coleta e análise do estudo. Segundo Silva, Godoi e Bandeira-de-Melo (2006), quando há pouco entendimento acerca dos processos e comportamentos, esta estratégia é a mais indicada, pois, permitirá explorar casos não típicos ou pouco usuais, obtendo resultados reveladores. Yin (2001) afirma que a técnica do estudo de caso deve ser a forma escolhida quando se pretende examinar acontecimentos contemporâneos, resolvendo questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, assim como, “questões que procuram descrever e interpretar “o que” aconteceu numa determinada situação” (SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELO, 2006, p. 127).

O estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno atual dentro de um contexto real, preferencialmente quando os limites entre ambos não estão definidos claramente (YIN, 2001). Através dele busca-se desenvolver conceitos e compreender padrões que emergem dos dados, ao invés de, testar hipóteses. O processo de análise dos dados é criativo e intuitivo e, para isto, o pesquisador precisa ser sensível ao aparecimento de premissas não estabelecidas previamente (SILVA; GODOI, BANDEIRA-DE-MELO, 2006). Ainda, o pesquisador deve estar atento a novos *insights* que levem a repensar o fenômeno sob estudo (característica heurística) (MERRIAM, 1988).

Entretanto, para conseguirmos gerar os resultados previstos faz-se necessário utilizar outra estratégia de pesquisa de forma a complementar a estratégia de estudo de caso. Como nosso objetivo principal é a proposta de implementação do modelo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva,

optamos por nos valer dos esforços metodológicos da pesquisa-ação como orientação complementar aos conceitos de estudo de caso.

Segundo Silva, Godoi e Bandeira-de-Melo (2006, p. 208-209), “a pesquisa-ação pode ser definida como uma estratégia de condução de pesquisa qualitativa voltada para busca de solução coletiva a determinada situação-problema, dentro de um processo de mudança planejada. Esta estratégia contempla, simultaneamente, processo de pesquisa e de intervenção (ação), os quais emergem da participação efetiva dos atores envolvidos e do pesquisador”. Thiollent (1997) cita que a participação de todos os envolvidos no processo de pesquisa-ação é essencial para a criação de alternativas, além de, explicitar o conhecimento tácito. Assim, o grau de participação dos indivíduos é um sinal de que a pesquisa esta sendo conduzida de maneira correta (SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELO, 2006).

A premissa da utilização da pesquisa-ação é a realização de um processo de intervenção que resultará numa mudança organizacional e, por consequência, o desafio do *status quo* (SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELO, 2006). Os autores afirmam que este processo de mudança gerará desconforto para os indivíduos, acarretando em perda de apoio ao pesquisador. Por isso, **relatar as barreiras às mudanças é de extrema importância**, contudo, é preciso que o pesquisador encontre soluções para que os problemas durante a condução da mudança minimizem. Neste sentido, Argyris (1970) cita que as tarefas do pesquisador são: ajudar a gerar informações válidas e úteis; criar condições nas quais os participantes possam fazer escolhas livres e embasadas; e, ajudá-los a desenvolver um comprometimento interno.

As intervenções são experiências únicas (SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELO, 2006), sendo, a qualidade do conhecimento gerado, resultado da eficácia destas experiências, somada ao interesse dos participantes no projeto (THIOLLENT, 1994).

Portanto, a pesquisa-ação é bem sucedida quando os envolvidos alcançaram um elevado nível de evolução das práticas, e uma compreensão verdadeira sobre a realidade vivida e, não apenas, por aplicar os passos fielmente (SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELO, 2006). Esperamos perceber este resultado ao longo de todo processo na organização, na qual, estamos realizando o presente estudo.

3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A Fitesa Nãotecidos S.A. é uma companhia petroquímica de 3ª geração, pertencente ao grupo Évora (antiga Petropar), com sedes no Brasil (Polo Industrial de Gravataí, Rio Grande do Sul), Peru (Lima), México (Querétaro), Estados Unidos (Simpsonville, Washougal e Grenn Bay), Suécia (Norrköping), Itália (Trezzano Rosa), Alemanha (Peine) e na China (Tianjin). Embora gaúcha, a empresa foi fundada por um chinês, chamado Sheun Ming Ling e, nos últimos anos passou por diversas transformações saindo da 47ª posição dentre as principais indústrias do setor para se tornar, hoje, o segundo maior player mundial no fornecimento de Nãotecido Spunmelt.

Isto é consequência do novo modelo de gestão adotado pela empresa e, também, decorrente da compra, no ano de 2011, de 50% da Joint-Venture que mantinha com a empresa inglesa Fiberweb, com a qual, tinha estabelecido negócio a partir de 2009 (FitesaFiberweb). Somado a este processo de crescimento, o Grupo Petropar adquiriu os ativos da empresa inglesa no segmento de Descartáveis Higiênicos na Europa e na China, também no mesmo ano, e, desta forma, consolidou mundialmente a nova posição da organização.

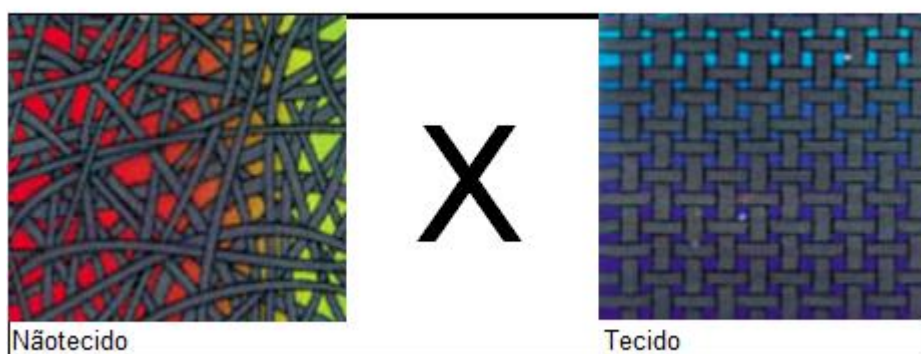
Seu produto é o Nãotecido, isto é, uma estrutura plana, flexível e porosa, constituída de véu ou manta de fibras ou filamentos, orientados direcionalmente ou ao acaso, consolidados por processo mecânico (fricção) e/ou químico (adesão) e/ou térmico (coesão) ou uma combinação destes (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2002). A Fitesa Nãotecidos S.A. atua nos mercados de Descartáveis Higiênicos, Descartáveis Médicos, Especialidades e Duráveis, fornecendo o Nãotecido que será usado na composição de cada produto final. Abaixo são ilustrados na Figura 7 os mercados e os produtos fabricados com o NãoTecido e, na Figura 8 é mostrado a diferença de Nãotecido e Tecido.

Figura 7 - Mercados x Produtos

<p>Especialidades</p> <p>Máscaras Industriais</p> <p>Máscaras Faciais</p> <p>Sorbents</p> <p>Filtração</p> 		<p>Industrial</p> <p>Agricultura</p> <p>Decoração</p> <p>Indústria</p> <p>Cama e Móveis</p> 	
<p>Descartáveis Médicos</p> <p>SMS Médico</p> <p>Laminados</p>		<p>Descartáveis Higiênicos</p> <p>Fraldas</p> <p>Absorvente Feminino</p> <p>Produtos de</p>	

Fonte: elaborado pelo Autor.

Figura 8 - Não-tecido x Tecido



Fonte: elaborado pelo autor

Dentre a ampla gama de fornecedores que a FitesaNãotecidos S.A. possui, este trabalho focará (como será destacado abaixo) nas empresas que provem as principais matérias-primas: polipropileno, polietileno, fibras, entre outras. Este grupo (Braskem, Propilco, Petrochen, por exemplo) tem uma elevada representatividade no custo da empresa e entre os fornecedores, fazendo jus a proposta aqui apresentada.

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

A técnica de pesquisa utilizada no estudo como forma de sistematizar a coleta de dados é a observação. Gil (2008) a defini como a técnica do uso dos sentidos com o objetivo de adquirir conhecimentos necessários para o dia-a-dia. Malhotra (2012) complementa afirmando que ela envolve o registro sistemático dos comportamentos dos indivíduos, objetos e eventos com o intuito de obter informações sobre o fenômeno de estudo.

As formas de observação aplicada neste estudo são: não estruturada, quando o pesquisador monitora todas as variâncias do fenômeno, sem especificar detalhes; não disfarçada, isto é, os observados tem total conhecimento de que estão sendo analisados; e, por fim, a forma natural, quando o observador pertence ao mesmo grupo que investiga (MALHOTRA, 2012; GIL, 2008).

Dentre os três modelos de observação existentes, esta pesquisa adotou a observação participante na conduta da coleta dos dados. Gil (2008) a define como a técnica que permite conhecer a vida de um grupo a partir de seu interior. Ela permite que o pesquisador adentre com profundidade no campo de estudo, observando não apenas como um membro do grupo, mas, também, influenciando o que está sendo observado com sua participação (FLICK, 2004).

A técnica da observação participante, juntamente com as demais orientações metodológicas deste estudo, foram utilizadas como forma de conduta durante a aplicação das etapas do modelo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) neste presente estudo (Figura 6). Por fim, os fatos e dados ocorridos durante a aplicação de cada etapa do modelo foram registrados em dois arquivos diferentes: Ata de Reunião e Impressões Gerais. O primeiro tem como propósito registrar o resultado de cada reunião e o segundo tem como objetivo descrever comportamentos, comentários, ações, sugestões, críticas, enfim, tudo o que for subjetivo, mas que possui grande valia para a pesquisa.

4. RESULTADOS

Neste capítulo, mostraremos os resultados da aplicação do modelo IEAc na empresa Fitesa NãoTecidos S.A. Eles foram divididos em seções de acordo com a sequência do método L.E.*SCAnning* (Figura 6): definição do perímetro, definição do alvo, coleta de informação, seleção de informação e interpretação ou criação de sentido.

4.1 ANIMAÇÃO

A animação ou coordenação do projeto foi confiada ao analista de inteligência da empresa Fitesa NãoTecidos S.A. Desta forma, a sua responsabilidade principal consistiu em fazer funcionar o dispositivo na organização.

Ao longo da aplicação do modelo IEAc, o principal esforço do animador foi depositado em incentivar a equipe de trabalho. Várias barreiras foram encontradas durante as conversas e reuniões. A falta de conhecimento do modelo, o não entendimento da sua utilidade, dificuldade em vislumbrar o produto IEAc e, principalmente, a disponibilidade de tempo para a coleta de informações, foram as dificuldades que mais apareceram.

Por causa desses fatores, o animador dispôs grande parte do seu tempo em clarificar os conceitos preconizados pelo modelo. Elaborou-se arquivos no programa Microsoft Power Point, apresentamos casos de empresas que utilizaram o sistema de Inteligência IEAc para monitorar seu ambiente e, acima de tudo, todas as etapas foram executadas em conjunto. Isto permitiu que o animador sempre estivesse esclarecendo as dúvidas, evidenciando os benefícios, utilidade e as vantagens que teríamos com a real aderência a proposta.

4.2 DEFINIÇÃO DE PERÍMETRO

A definição do perímetro da pesquisa foi estabelecida durante uma reunião entre o mediador e o coordenador do projeto (animador), sendo, respectivamente, o diretor global de compras e o analista de inteligência. Nesta reunião foram definidas a abrangência do projeto, a equipe de trabalho e a função de cada integrante.

Conforme a definição estabelecida, o projeto teve uma amplitude global, envolvendo indivíduos de cinco países diferentes, sendo, todos, gerentes de *supply chain* de cada unidade empresarial da Fitesa NãoTecidos S.A em que trabalham. A responsabilidade determinada a cada indivíduo foi a seguinte:

- a) membros: coletam, selecionam e analisam informações;
- b) coordenador (ou animador): gerencia a aplicação de todas as etapas do modelo e as pessoas que compõe a equipe;
- c) mediador: sua principal função é direcionar o trabalho dos membros e do coordenador de acordo com os interesses da organização, assim como, gerenciar a relação entre ambos.

Seguindo o critério de regionalização, tendo como premissa a base atual de trabalho de cada um dos membros, foram designadas as seguintes regiões para cada integrante: América do Sul e África do Sul; Canadá e Estados Unidos; México e América Central; Europa, Oriente Médio e a parte setentrional da África, e, por fim, Ásia e Oceania (Quadro 7).

Quadro 7 - Divisão do Trabalho

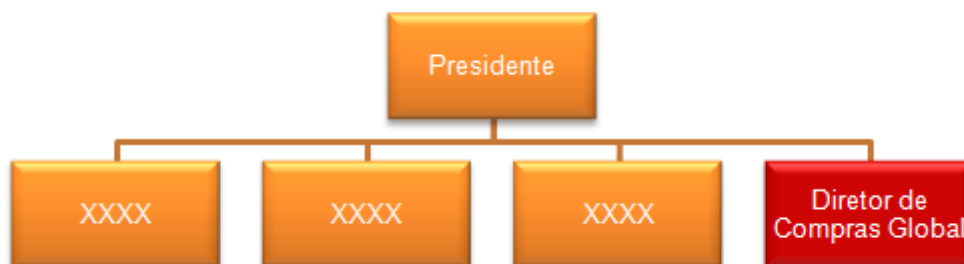
Nacionalidade do Membro da Equipe	Base de Trabalho Atual	Região Sob Seu Domínio
Brasileiro	Brasil	América do Sul e África do Sul
Sueco	Suécia	Europa, Oriente Médio e Norte da África
Norte Americano	Estados Unidos	Estados Unidos e Canadá
Chines	China	Ásia e Oceania
Mexicano	México	México e América Centra

Fonte: elaborado pelo autor

Podemos destacar desta reunião de definição de perímetro dois importantes aspectos: a posição do modelo IEAc no organograma da empresa e o grau de formalização do processo. Como podemos evidenciar na Figura 9 abaixo, o projeto tem posição privilegiada na estrutura organizacional, estando sob o escopo de

trabalho do diretor global de compras que, por sua vez, esta diretamente ligada ao presidente da empresa. Com isto, podemos auferir que a construção de um sistema de inteligência possui relevante importância estratégica para a Fitesa NãoTecidos S.A.

Figura 9 - Posicionamento IEAc na estrutura organizacional



Fonte: elaborado pelo autor

4.3 DEFINIÇÃO DO ALVO

Antes de ser definido o alvo, estabeleceram-se dois critérios que guiaram os membros a especificarem os atores em cada região. São eles: o grupo de elenco-alvo e temas comuns.

Chamamos de *elenco*, um grupo de atores que possui a mesma característica, em nosso caso, o fornecimento das principais matérias-primas da organização. Dentro deste elenco, cada região teria a liberdade de especificar o alvo de acordo com as suas necessidades. Importante salientar que este elenco foi pré-estabelecido pelo mais alto escalão de executivos da empresa. Isto significa que faz parte de um conjunto de metas globais a criação de um sistema de inteligência essencialmente focado no monitoramento deste grupo de atores. Somado a este elenco específico estabelecemos que o ator *entidades regulatórias* devesse ser obrigatório para cada região (grifo nosso).

Quando foram discutidos os temas que interessariam saber por cada representante do quadro de atores, foi acordado que todas as regiões teriam temas em comum, contudo, cada integrante poderia adicionar um tema novo ou remover um dos temas comuns, de acordo com a necessidade e importância para cada

região. Mostrou-se então, que as orientações do alto escalão de executivos são passíveis de mudança – flexíveis – fator importante ao funcionamento da variável coletivo do modelo.

Iniciaram-se, então, as reuniões individuais conduzidas pelo mediador e pelo coordenador do projeto com cada um dos membros, separadamente. O termo *reunião* foi colocado no plural, pois, no geral, foram feitas de duas a três reuniões individuais com cada região para ser estabelecido os produtos desta fase do modelo, que são: a lista de atores, temas e fontes de informação, assim como, os cruzamentos entre si. O Quadro 8 abaixo exemplifica o resultado desta etapa.

Quadro 8 - Matriz: atores x temas (Europa + Oriente Médio + Norte da África)

Subject	Productive Capacity	Product Portfolio	Back-up	Geographic Position	Tax Incentive	Changes in law/Guidelines	Price of the petroleum per barrel	Causes that makes the volume and the price of imports and exports increase and decrease
Actor1	X	X	X	X		X		X
Actor2	X	X	X	X		X		X
Actor3	X	X	X	X		X		X
Actor4	X	X	X	X		X		X
Actor5					X			
Actor6							X	X

Fonte: elaborado pelo autor

Destaca-se aqui o fato das reuniões terem sido realizadas individualmente e não coletivamente como é preconizado pelo modelo IEAc. Esta decisão foi tomada devido a grande dificuldade que teríamos se tentássemos reunir os membros num mesmo encontro, visto que, cada integrante da equipe está situado num fuso horário diferente. Soma-se a isto, a necessidade de ser apresentado o projeto a eles, o que poderia gerar muitas discussões e perda de eficiência.

Após terem sido finalizadas as reuniões individuais com o responsável pela região da Europa, Oriente Médio e Norte da África, percebeu-se que o principal fato para que houvesse mais de uma reunião foi a falta de conhecimento e/ou entendimento da proposta. Com a identificação da causa raiz, estabelecemos que as demais reuniões individuais de cada região seriam divididas em dois momentos: o primeiro teria como pauta a apresentação do projeto e o segundo, a definição dos produtos mencionados acima.

Para solucionar a dificuldade da falta de conhecimento e/ou entendimento dos conceitos do modelo IEAc, desenvolveu-se uma apresentação, no software Microsoft Power Point, com o intuito de esclarecer os principais tópicos da fase de definição do alvo aos integrantes da equipe (esta apresentação seria utilizada como base para

atualizar os tópicos principais de cada etapa seguinte). Além disso, um aspecto importante identificado durante estas reuniões foi a aprovação e comentários positivos de todos os membros em relação ao projeto. Isto demonstrou o grau de aceitação e comprometimento com que viria a ser realizado as fases seguintes.


Por outro lado, durante a reunião entre o animador e o responsável pelo monitoramento da região Sul Americana e África do Sul, este comentou sobre a dificuldade futura de separar um espaço de tempo dentro de suas atividades rotineiras para coletar informações. A orientação dada foi para escolher fontes de informações que já fizessem parte de seu dia-a-dia, o que facilitaria a atividade, conforme preconizado por Lesca (2003) nas orientações do método.

Em outro momento, foi sugerido por alguns membros do grupo o envio de casos que aplicaram este modelo de inteligência em outras organizações. Esta sugestão foi prontamente atendida, através de uma pesquisa literária para analisar o estudo de caso que complementasse eficazmente o entendimento do modelo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva.

4.4 COLETA DE INFORMAÇÕES

Terminada a etapa de definição do alvo, iniciou-se no dia 1º de Março de 2013 a fase de coleta de informações. Esta se estendeu até o dia 15 de Maio de 2013, data prevista no cronograma para o término da coleta. Antes de iniciar a coleta de informações, foi encaminhada para o grupo a segunda apresentação, feita no software Microsoft Power Point, dos conceitos do modelo, focando essencialmente em: evidenciação da atual fase no processo, dicas de como proceder durante a coleta e um tutorial sobre como preencher a ficha de captação no software Microsoft Excel (Figura 10).

Figura 10 - Ficha de Captação



Captation File

Raul Samano	Date:
Source:	Information Nature:
Actor:	Subject:
Information (content):	
Comment:	
Who should be informed?	
©LESCA	

Fonte: Lesca, Freitas e Janissek-Muniz (2005)

Muitas dificuldades foram encontradas desde o início da etapa em questão. Dentre elas, podemos citar: o entendimento da proposta e utilidade do modelo; tempo disponível; inexperiência no cargo – neste caso, o membro havia assumido a colocação há pouco tempo e, por isso, não possui as fontes (independente do tipo) desenvolvidas.

Os entraves encontrados reforçaram a importância da atuação direta do animador no acompanhamento e tratamento das causas raízes dos problemas. Este envolvimento foi percebido, ao passo que os problemas eram sanados por meio do diálogo com os membros da equipe, reforçando os benefícios do projeto e evidenciando, por meios adequados, os planos de ações para solucionar as causas.

Entretanto, durante a reunião de acompanhamento da região Mexicana e Centro Americana percebeu-se o claro entendimento da proposta, assim como a evolução do processo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, através das informações coletadas. Contudo, para facilitar o andamento do trabalho, foi acordado entre o responsável da região e o coordenador global do projeto que este faria o trabalho de registrar as informações na ficha de captação. A Figura 11 exemplifica o processo de preenchimento.

Figura 11 - Ficha de Capação: exemplo de preenchimento



Captation File

Raul Samano	Date: 1/5/13
Source: Jornal Online	Information Nature:
Actor: Mexichem	Subject: Capacidade Produtiva
Information (content):	
Mexichem dispone de 1,200 millones de dólares (mdd) para posibles adquisiciones	
Comment:	
No	
Who should be informed?	
Diretor Global de Compras	
©LESCA	

Fonte: elaborado pelo autor

Orientamos, também, os coletores das regiões a continuamente executarem a atividade de coleta, a estarem atentos às informações do mercado, sem que fosse expressa uma necessidade específica. Este direcionamento é importante para que o trabalho de captação tenha qualidade e significância para as próximas etapas, uma vez que, a falta de atenção aos movimentos do mercado pode acarretar em informações tardias e o retrabalho conseqüentemente.

Para que não coletássemos informações relativas a eventos já ocorridos e que aumentássemos a quantidade de dados coletados, o mediador expressou a necessidade de ampliar a capacidade de monitorar o mercado, através do acréscimo de pessoas externas ao grupo definido na fase do perímetro. Estes indivíduos poderiam ser internos da organização, porém advindos de outras áreas, como também externos (consultores, por exemplo).

4.5 SELEÇÃO DE INFORMAÇÕES

Com as informações coletadas, iniciamos uma fase intermediária chamada de Ciclo Pessoal de Seleção. Esta etapa intermediária que, no modelo IEAc é executado no nível do analista individual - após ter sido filtrada pelo próprio captador - tem como objetivo proporcionar ao coordenador o completo entendimento das fases de seleção e criação de sentido, propiciando embasamento suficiente para orientar a efetiva reunião coletiva de análise das informações. Por fim, no item sugestão de melhorias é apresentado o que foi discutido durante a reunião de seleção de informações.

4.5.1 Ciclo Pessoal de Seleção de Informações

O primeiro passo realizado nesta fase intermediária foi a leitura de todas as informações enviadas pelo coletor da região Mexicana e Centro Americana. Estas foram recebidas via email durante a reunião de acompanhamento ocorrida na fase de coleta. Como a fonte de todas as informações eram provenientes de jornais ou revistas de negócios na sua versão online, a página de cada informação foi impressa para leitura.

Terminada a leitura de cada notícia, foram destacadas as principais informações que cada delas continha, podendo a notícia possuir apenas uma, duas ou mais informações distintas. No total foram retiradas 21 informações (Quadro 9).

Quadro 9 - Resultado do etapa de coleta de informações: região Mexicana e Centro Americana

Info 1 - China y Brasil anunciaron este martes un acuerdo para usar sus monedas en operaciones de comercio internacional por el equivalente de hasta 30,000 millones de dólares por año durante un trienio.
Info 2 - El grupo BRICS buscaba avanzar en la creación de un fondo de reservas y un banco de desarrollo
Info 3 - El petróleo Brent cayó este martes a menos de 100 dólares el barril por primera vez en nueve meses en una sesión con un gran volumen negociado, extendiendo las recientes pérdidas disparadas por datos de China y Estados Unidos que sugirieron un flojo crecimiento de la demanda global de crudo.
Info 4 - Las adquisiciones del energético cayeron en febrero a su nivel más bajo desde marzo de 1996; el déficit comercial del país retrocedió a 43,000 millones de dólares en el segundo mes de 2013.
Info 5 - Reduccion de divisas para Pemex
Info 6 - el conglomerado químico industrial Mexichem adquirió el negocio de la estadounidense Resina de PVC de Especialidad de la firma PolyOne, sin precisar el monto de la transacción.
Info 7 - Mexichem dispone de 1,200 millones de dólares (mdd) para posibles adquisiciones de empresas que hagan sinergia con sus negocios
Info 8 - El directivo anticipó que en próximos meses podrían concretar la compra de un par de empresas en Estados Unidos, una de ellas vinculada con la producción de etileno
Info 9 - Indicó que hace algunas semanas hicieron una oferta para hacerse de una empresa en Sudamérica, pero no han tenido respuesta
Info 10 - A finales de 2011 se hizo de Flourita de México, en febrero de 2012 anunció la compra de la holandesa Wavin, y a finales del año pasado concertó una coinversión con la paraestatal mexicana Pemex.
Info 11 - La firma mexicana dijo que sus colocaciones habrían crecido 18% a 15,471 mdp en el primer trimestre; el alza se debe a la integración de Wavin y mejores precios de algunos de sus productos
Info 12 - La firma productora de químicos, petroquímicos y tubos de plástico estimó que sus ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) habrían caído 8% a 2,697 millones de pesos (214 millones de dólares).
Info 13 - El EBITDA se vio afectado por un alza de precios en algunas materias primas y un paro por mantenimiento en Pemex, su principal proveedor, que redujo el suministro de insumos en la cadena de cloro-vinilo
Info 14 - Mexichem concretó en mayo la compra de la productora de tubos holandesa Wavin, y en noviembre ganó la concesión de una mina de fluorita en el norte de México.
Info 15 - indicios de una desaceleración del crecimiento en el futuro económico del país
Info 16 - La Agencia Nacional de Petróleo (ANP) de Brasil pretende realizar subastas bianuales para la exploración de las enormes reservas de petróleo de los yacimientos de la zona del presal, afirmó hoy la presidenta del ente regulador, Magda Chambriard
Info 17 - Chambriard agregó que en la licitación prevista para el próximo noviembre, la primera que se realizará en el área del presal, será de cerca de 40,000 millones de barriles de "petróleo in situ".
Info 18 - Antes que la primera subasta del presal, la ANP hará el próximo mayo una licitación de reservas de hidrocarburos halladas en otras regiones del país.
Info 19 - La ANP ha autorizado de momento a 61 empresas, de un total de 71 inscritas, a participar en esta subasta, en la que se ofrecerán 289 bloques exploratorios en once cuencas sedimentarias, que suman un área de 155,800 kilómetros cuadrados.
Info 20 - El precio del petróleo Brent caía este jueves a menos de 106 dólares el barril, luego de que importantes actores del mercado recortaran sus estimaciones de crecimiento de la demanda mundial y por un alza en las
Info 21 - El organismo asesor de energía de Occidente, AIE, recortó el jueves su previsión para la demanda mundial de crudo de este año en 25,000 barriles por día, sumándose a la OPEP y a la estadounidense EIA que también redujeron sus pronósticos

Fonte: elaborado pelo autor

Num segundo momento, utilizando o software Microsoft Excel, estas informações foram organizadas sequencialmente, filtradas (segundo os critérios de: antecipação, utilidade e valor no tempo) e classificadas em relação à definição de alvo, ou seja, foi distinguido o ator, o tema, a fonte e a região a qual a informação estava relacionada. O quadro 10 abaixo evidencia esta sequência.

Quadro 10 - Seleção de Informações

1ª Etapa			2ª Etapa						3ª Etapa					
Organization			Filter						Classification					Additional Comments
Information Number	Date	Information Content	Is it ANTECIPATIVE?		Does it has UTILITY?		Does it has VALUE IN TIME?		Actor	Subject	Region	Source	Who should be informed?	
			Yes	No	Yes	No	Yes	No						
1														
2														
3														
4														

Fonte: elaborado pelo autor

4.5.2 Sugestões de melhorias

No dia 13 de Maio de 2013, após terminada a fase de seleção de informações, realizamos uma reunião com o intuito de discutir os pontos do trabalho da seleção de informações, a fim de identificar oportunidades de melhoria e criar maior envolvimento dos membros no processo. Nela estavam presentes o coordenador do projeto ou animador, o mediador e o responsável pela região Mexicana Centro Americana. Para sua realização foi necessário utilizar uma sala de reuniões com conexão a internet e o programa Skype de conversação.

Ao iniciar as discussões, muitas dúvidas surgiram em relação à dinâmica das sub-etapas - a individual e a coletiva. O foco dos questionamentos, tanto por parte do mediador quanto pelo coletor de informações da região, foi quanto à simplificação do processo. Segundo o responsável da localidade da análise em questão, “o sistema deve trabalhar para os usuários e não o contrário”.

Ficou decidido na reunião que a planilha criada no Ciclo Pessoal de Seleção, através do software Microsoft Excel para tratamento das informações, seria o modelo oficial a ser utilizado para as demais regiões. Porém, foram propostas algumas melhorias. A principal, que têm como objetivo facilitar o trabalho do usuário é a padronização da planilha. Almeja-se com esta melhoria aumentar a rapidez da tarefa de seleção individual das informações, propiciando uma fluidez natural no processo.

O segundo ponto sugerido para alcançar a simplificação foi a retirada da etapa de envio de informações do processo macro. Durante a discussão, foi analisado que não haveria necessidade de manter esta fase, visto que ela já poderia ocorrer dentro da etapa de seleção.

A ficha de captação, antes obrigatória, passa a ser opcional, ficando os membros livres para escolher o modo como irão registrar a informação coletada. O fato alegado para tal decisão é de que seria muito difícil utilizar esta ferramenta durante coletas realizadas no campo, ou seja, em fontes como conferências, reuniões de negócios, visitas às empresas, entre outras, pois os membros possuem outras ferramentas as quais já estão acostumados a usar, como por exemplo, caderno de anotações.

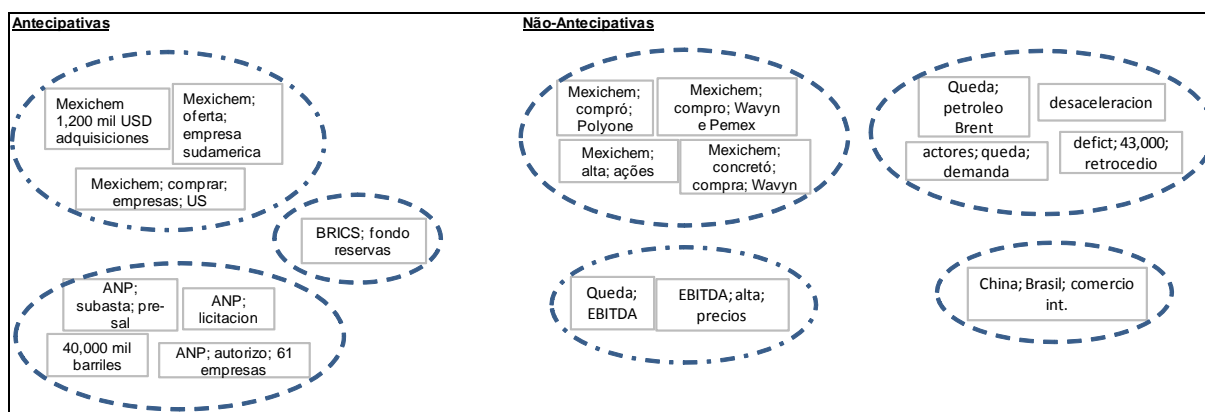
Além destes pontos destacados acima, ressaltamos nesta reunião a necessidade de realizar um treinamento com todos os membros da equipe com o propósito de ensiná-los o procedimento de seleção passo-a-passo. Também sugeriu-se acrescentar um quarto filtro apenas na seleção coletiva, que visa categorizar a informação como tática, estratégica ou operacional. Por fim, ficou determinado que a seleção coletiva ocorresse entre o animador e o mediador, tão somente.

4.6 INTERPRETAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Para suportar a criação do cenário foi necessário reservar uma sala de reuniões, que continha: quadro branco, canetas coloridas e papéis para rascunho como ferramentas de apoio a execução da atividade.

As informações foram separadas no quadro em dois lados: antecipativas e não-antecipativas. Em cada lado, elas foram agrupadas seguindo o critério de proximidade por assunto, resultando em 3 grupos de informações antecipativas e 5 de não-antecipativas (Figura 12). Para efetivamente criar o Puzzle escolhemos um dos três grupos de informações antecipativas.

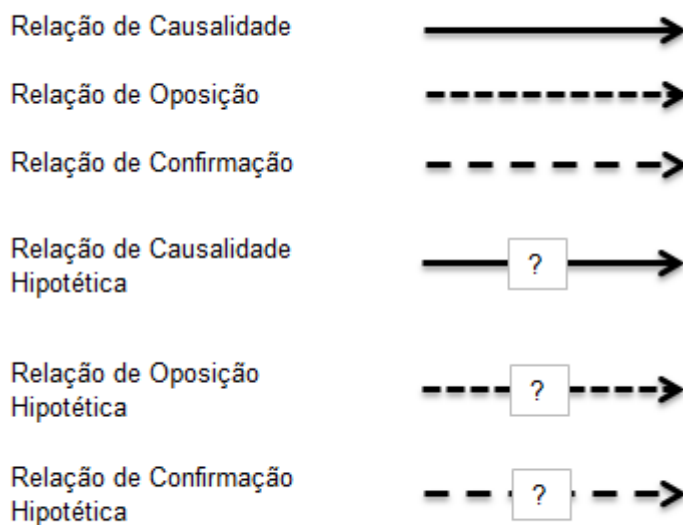
Figura 12 - Agrupamento de Informações



Fonte: elaborado pelo autor

O motivo pela qual as informações foram separadas em dois diferentes grupos reside na construção do Puzzle. Uma vez que o modelo IEAc tem como prerrogativa antecipar cenários futuros que possivelmente venham ocorrer, a base para construção de sentido são as informações de carácter antecipativa, ou seja, aquelas que indicam as movimentações dos atores no futuro.

A segunda sub-etapa da criação de sentido, conexão entre as informações dentro do grupo, é realizada mediante os links de casualidade, oposição, confirmação, causalidade hipotética, oposição hipotética e confirmação hipotética (Figura 13). A criação das conexões foi realizada tanto para o grupo de informações antecipativas quanto para os grupos das não-antecipativas.

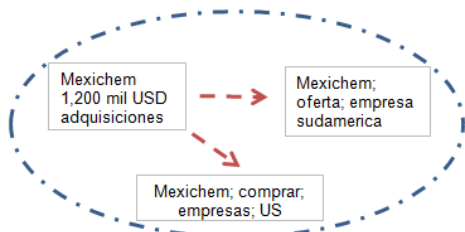
Figura 13 - Tipologia de Links

Fonte: Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2006)

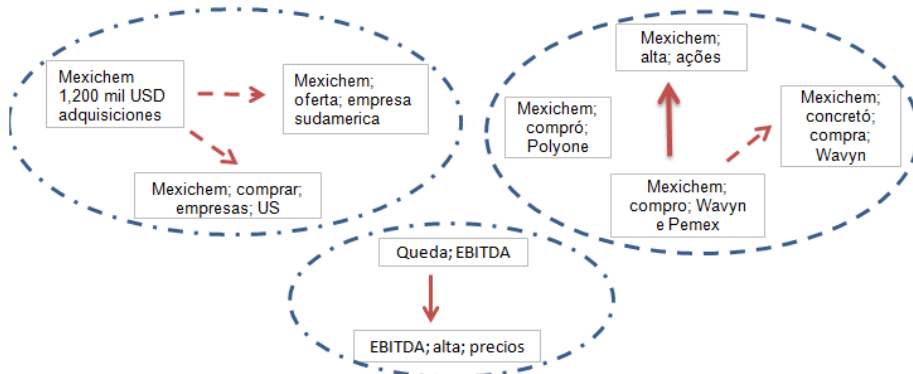
Para suportar o desenvolvimento do Puzzle e compreendê-lo melhor, dois grupos de informações não-antecipativas também foram utilizados na criação do cenário. Embora as informações não possuíssem o critério de antecipação, seus papéis eram de estruturar o entendimento do Puzzle, em outras palavras, elas possuíam utilidade no todo. Os dois grupos foram assim escolhidos pois continham informações que aproximavam do assunto da qual o cenário estava sendo elaborado. A Figura 14 abaixo ilustra o resultado da segunda sub-etapa.

Figura 14 - Criação de links dentro dos Grupos

"Dentre o agrupamento "Antecipativas" é possível montar 3 Puzzles (para cada grupo). Foi escolhido um dos grupos para ser usado como exemplo.



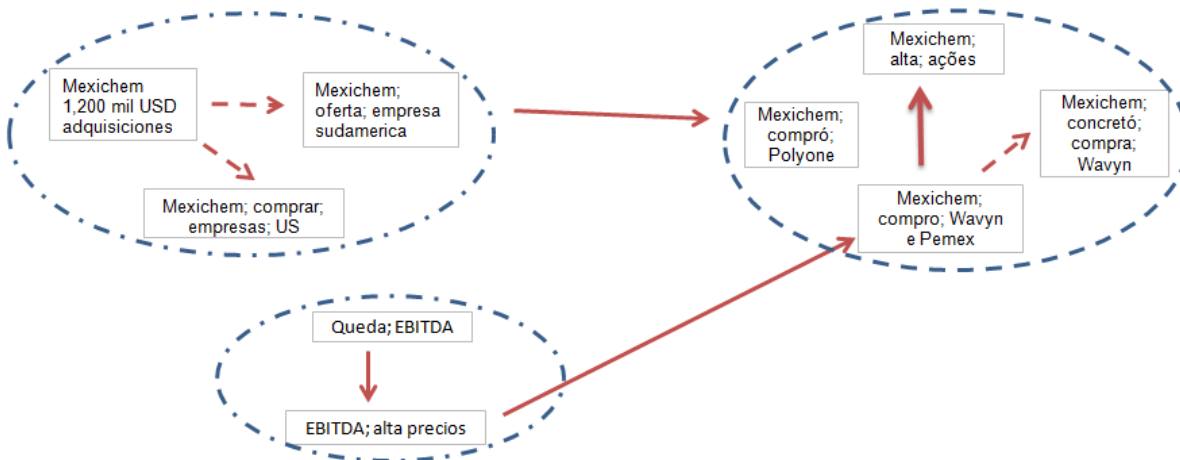
***Para complementar o Puzzle 1 for retirado do agrupamento "Não-Antecipativas" 2 grupos que ajudarão a criar o Puzzle 1*



Fonte: elaborado pelo autor

Em seguida, a terceira sub-etapa consistiu em criar as conexões, utilizando os mesmos tipos de links (Figura 15), entre cada grupo. A partir deste momento, as partes começam a se relacionar e o entendimento do cenário como um todo começa a ser clarificado na medida em que os links criam significância nas relações entre os grupos. Na Figura 13 é apresentado o resultado desta sub-etapa.

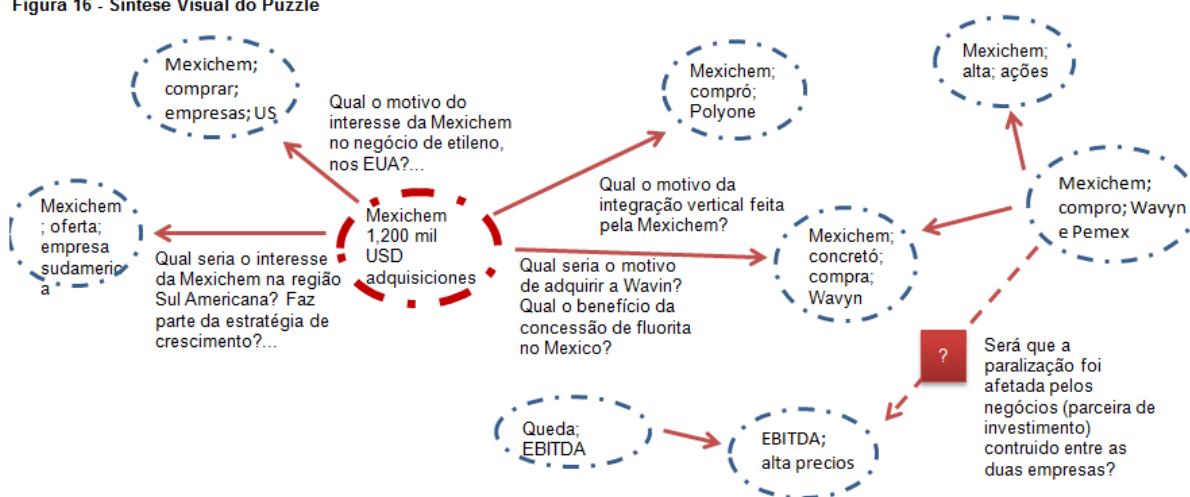
Figura 15 - Criação de links entre os grupos



Fonte: elaborado pelo autor

Passou-se então a analisar o quebra-cabeça e retirar dele a ideia central, isto é, o ponto em que todas as demais informações contribuem para o entendimento do fato principal e, conseqüentemente, das ações que o ator está tomando no mercado. Por fim, em cada conexão foram feitas indagações escritas (Figura 16).

Figura 16 - Síntese Visual do Puzzle



Fonte: elaborado pelo autor

Cabe ressaltar que a informação central não foi criada, mas sim, selecionada dentre todas as opções. A escolhemos, pois se entendeu que esta informação representa o ponto de partida que fornece significado as demais e, portanto, dando o sentido necessário para a compreensão do Puzzle.

4.7 MEMÓRIA DA EMPRESA

Na reunião de avaliação geral do projeto ficou determinado que o programa Sharepoint (web site para arquivamento de documentos e compartilhamento de informações na nuvem) será *o centro de conhecimento* do projeto (grifo nosso). Isto é, nele serão centralizado todas as informações e conhecimentos gerados ao longo das atividades.

Portanto, entende-se que ele deixe de existir como uma etapa, passando a funcionar como um ambiente que permeia todas as fases do modelo, através do qual será possível manusear as ferramentas e arquivar as informações e

conhecimentos gerados pela equipe. Cada membro então terá um usuário e senha pessoal para acesso às pastas onde estarão localizados os registros.

4.8 DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES

O controle da divulgação das informações é mediado pelo animador (coordenador) do projeto. Nesta fase, sua função consiste em transmitir ao tomador de decisão o conhecimento e as ações sugeridas para determinada situação.

Inicialmente, decidiu-se utilizar o email como ferramenta para o envio do conhecimento e das sugestões de ações de forma sintetizada. Na medida em que o projeto for evoluindo, a forma de divulgação será revista. Outra possibilidade é o tomador de decisão acessar diretamente o programa Sharepoint, já que, os registros estarão alocados nele e é de fácil acesso e manuseio.

Assim, os resultados encontrados para a região Mexicana e Centro Americana, desde a coleta até a criação do Puzzle - serão usados como *benchmark* às demais regiões e divulgados a todos os envolvidos e potenciais interessados no conhecimento gerado.

5. DISCUSSÕES FINAIS

Na tentativa de encontrar soluções na literatura para municiar os tomadores de decisões com informações antecipativas e que possam ser utilizadas no planejamento estratégico (Figura 4) este trabalho teve como objetivo principal propor a implantação do modelo IEAc na empresa Fitesa NãoTecidos S.A.

Em suma, dentre os resultados interessantes encontrados ao longo da aplicação do modelo Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, podemos destacar:

- a) a pré-definição do alvo, entendido como elenco, através do sistema de gestão da qualidade total da empresa;
- b) o estabelecimento de temas comuns a todas as regiões onde foi aplicado o projeto;
- c) falta de conhecimento em relação aos conceitos propagados pelo modelo, como por exemplo, sinais fracos e suas características;
- d) a não compreensão da proposta (utilidade) e benefícios;
- e) a dificuldade em determinar um espaço de tempo para a coleta de informações;
- f) a busca pela simplificação do processo;
- g) a opção por não utilizar a Ficha de Captação de forma obrigatória;
- h) a intenção de treinar os envolvidos na seleção de informações; e,
- i) a sugestão de convidar pessoas externas a equipe para colaborar no processo de coleta de informações.

A pré-definição do alvo (atores e temas comuns), derivada das metas estabelecidas pelos altos executivos da empresa, através do sistema de gestão, evidencia a integração das atividades de monitoramento com o planejamento estratégico que, conforme Fahey e King (1977), quanto maior o grau de conexão entre ambas, maior é a relevância de sistemas de inteligência na organização. Lesca e Janissek-Muniz (2007) afirmam que o alvo deve ser desenvolvido sobre a estratégia, sendo o ponto de partida o objetivo prioritário ou o domínio de aplicação.

Constatamos que houve uma grande dificuldade de entendimento por parte dos membros dos conceitos, objetivos e finalidade do modelo IEAc. No trabalho de Lesca e Janissek-Muniz (2007) esta questão é descrita como a principal problemática para o desenvolvimento do trabalho dentro das organizações. Isto confirma e justifica as ações (apresentação dos conceitos principais em Power Point, reuniões de acompanhamento para esclarecimento de potenciais dúvidas, entre outros) que foram tomadas para contornar este tipo de dificuldade, uma vez que, sem elas, não teria sido possível alcançar os objetivos. O fato de haver mais grupos de informações não-antecipativas evidencia a problemática mencionada acima. Ansoff (1975) e Lesca (1994) mostraram em seus estudos que os executivos primam por informações sobre eventos passados e são avessos em aceitar a proposição de sinais fracos.

Estabelecer um espaço de tempo para realizar a coleta de informações é uma situação que foi definida por Lesca e Janissek-Muniz (2007) como custos de captação. Segundo o autor, existem dois tipos de custos: o de investimentos e o de funcionamento. A primeira esta ligada a formação dos coletores e aos equipamentos necessários para realização do trabalho. Já o segundo, refere-se ao tempo dedicado na tarefa e o custo de acesso às fontes. Neste estudo esta dificuldade foi claramente percebida durante as reuniões de definição do alvo e do acompanhamento da coleta, onde, os integrantes a utilizaram como justifica para o entrave do processo. Dessa forma, orientamos os membros a utilizarem fontes com as quais já possuíssem familiaridade, seguindo as premissas que devem ser empregadas na definição da equipe (LESCA; JANISSEK-MUNIZ, 2003).

A simplificação do processo proposta durante a interpretação das informações vai ao encontro do que afirmam Daft e Weick (1984), no qual os executivos devem ser responsáveis por interpretar e, não, realizar o trabalho operacional de tratamento de informações. Dessa forma, quanto mais rápido for para utilizar o sistema na parte operacional do modelo, mais tempo será destinada a criação de sentido. Por esta razão, a etapa de envio de informações foi entendida como parte intrínseca da etapa de seleção de informações e, assim, retirada do processo macro. Também, a ficha de captação tornou-se elemento opcional, derivando ao coletor estipular o melhor modo de registrar a informação.

Fase de maior criticidade no processo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (LESCA; JANISSEK-MUNIZ, 2007), a seleção de informações foi a etapa

em que ocorreu as maiores discussões. Lesca e Janissek-Muniz (2007) citam que se esta etapa não for bem executada, poderemos ter informações ou em excesso ou restritas ou ainda, não condizentes com a necessidade da empresa. Por causa desses motivos, o mediador global do projeto propôs uma seção de treinamento individual com cada integrante da equipe de forma a ensiná-los a selecionar as informações pertinentes.

Destaca-se também a predisposição por parte da organização em expandir a quantidade de captadores de informações. Isto é, usufruir dos contatos de outras pessoas que são externas ao grupo para benefício do sistema de inteligência focado nos fornecedores. Esta necessidade expressa pela empresa encontra na palavra *coletivo* – presente no conceito de IEAc proposto por Janissek-Muniz e Lesca (2003), sua importância e valor. Segundo Lesca e Janissek-Muniz (2007) é exigido à intervenção de diversas pessoas com conhecimentos e experiências diversas envolvidas no processo, configurando-se como uma atividade coletiva transversal.

Importante salientar o caráter positivo e negativo dos principais resultados encontrados. No Quadro 10 abaixo é evidenciada esta diferenciação com o objetivo de clarificar ao leitor as boas práticas e os tópicos de atenção ao trabalhar com o modelo IEAc.

Quadro 11 - Aspectos positivos x negativos

Positivos	Negativos
Pré-definição do alvo, entendido como elenco, através do sistema de gestão da qualidade total da empresa	Falta de conhecimento em relação aos conceitos propagados pelo modelo
Estabelecimento de temas comuns a todas as regiões onde foi aplicado o projeto	Não compreensão da proposta (utilidade) e benefícios
Busca pela simplificação do processo	Dificuldade em determinar um espaço de tempo para a coleta de informações
Intenção de treinar os envolvidos na seleção de informações	Não utilização da Ficha de Captação
Intenção de convidar pessoas externas a equipe para colaborar no processo de coleta de informações	
Fonte: elaborado pelo autor	

Em síntese, podemos auferir que o objetivo principal proposto foi alcançado com êxito. O fato de ter-se aplicado todas as etapas do modelo e conseguido envolver todos os membros – evidenciado nos resultados de cada fase, justifica a afirmação. Além disso, contribuiu-se com a literatura através do desenvolvimento e propagação dos conceitos que são premissas para o funcionamento do modelo nas organizações. Mostrou-se aos tomadores de decisões, através do produto final constituído (Puzzle), como serão municiados de informações antecipadas e relevantes para a elaboração de ações estratégicas visando capturar uma oportunidade ou evitar um risco.

Consideram-se os resultados encontrados de grande valia para a organização, pois, até então, este tipo de informação preconizada pelo modelo não era tratada de forma estruturada pela empresa. Dessa forma, perceberam durante toda aplicação das etapas os benefícios que o sistema IEAc pode produzir para organização. A academia também é enriquecida, pois é possível encontrar neste trabalho diversos pontos de vistas e sugestões de melhorias que foram emitidas diretamente pelos usuários do sistema. Contribuiu-se, então, para evolução do modelo como um todo, especialmente em nosso país.

Dentre as limitações deste trabalho destaca-se, principalmente, a não utilização da premissa do trabalho coletivo como preconiza o modelo. Devido ao perímetro definido abranger diversas regiões do mundo e, conseqüentemente, os membros da equipe estarem alocados em cinco países diferentes, teve-se grande dificuldade de reuni-los em um mesmo horário. Como sugestões de pesquisas futuras, faz-se necessário estudar e desenvolver mecanismos que facilitem o processo de coleta, seleção e interpretação de informações. Ainda, faz-se necessário entender como as diferentes culturas influenciam no comportamento do individuo envolvido com a atividade de monitoramento.

REFERÊNCIAS

- ABELS, Eileen. Hot Topics: Environmental Scanning. **Bulletin of the American Society for Information Science and Technology**, v. 28, n. 3, p. 16-17, February/March 2002.
- AGUILAR, Francis J. **Scanning the business environment**. New York, NY: Macmillan Co. 1967.
- ALBRIGHT, Kendra. S. Environmental Scanning: Radar for Organizational Success. **Information Management Journal**, 38(3), p. 38-45, 2004.
- ANSOFF, Igor H. **Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals**. California Management Review. Winter75, v. 18, n. 2, 1975, p21-33.
- ARGYRIS, Chris. **Intervention theory and method: A behavioral science view**. Reading (MA): Addison-Wesley, 1970.
- ARGYRIS, Chris; SCHON, Donald A. **Organizational Learning: A theory of action perspective**. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1978.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR-13370**: informação e documentação – Nãotecido – Terminologia. Rio de Janeiro, 2002.
- BRAGA, Ataíde R. Inteligência de Mercado Aplicada a Compras/Suprimentos. **Revista Tecnológica**, ed. 146, jan. 2008.
- CARON-FASAN, M. L.; JANISSEK-MUNIZ, R. Análise de informações de Inteligência Estratégica Antecipativa: proposição de um método, caso aplicado e experiências, **RAUSP: Revista de Administração da USP**, São Paulo, Vol. 39, nº 3, juillet/septembre 2004, p.205-219.
- CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth. Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia. **Associação Brasileira de Engenharia de Produção**, São Paulo, v. 10, n. 2, dec. 2000.
- CHOO, Chun W. Environmental Scanning as Information Seeking and Organizational Learning. **Information Research**, v. 7, n. 1, out. 2001. Disponível em: <<http://informationr.net/ir/7-1/paper112.html>>. Acesso em: 21 nov. 2012.
- CHOO, Chun W. Information Management for the Intelligent Organization: The art of scanning the environment. **Edition ASIS**. Second Edition, 1998, p. 272.
- CHOO, Chun W. The art of scanning the environment. **Bulletin of the American Society for Information Science**, v. 25, n. 3, mar. 1999, p. 21-24.

DAFT, Richard L; SORMUNEN, Juhani; PARKS, Don. Chief Executive Scanning , Environment Characteristics, and Company Performance: an empirical study. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 2, p. 123-139, mar./apr. 1988.

DAFT, Richard L; WEICK, Karl E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, Tradução: Bernadete Siqueria Abrão, 1998.

DENZIN, N. K. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens /** Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln. Porto Alegre: Artmed. Tradução: Sandra Regina Netz, 2006.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000.

EILEEN, Abels. Hot Topics: environmental scanning. **Bulletin of the American Society for Information Science and Technology**, v. 28, n. 3, p. 16-17, feb./mar. 2002.

EL SAWY, Omar A. Personal Information Systems for Strategic Scanning in Turbulent Environments: Can the CEO Go On-Line? **MIS Quarterly**, v. 9, n. 1, p53-60, mar. 1985.

FAHEY, Liam; KING, William R. Environmental Scanning for Corporate Planning. **Business Horizons**. v. 20, n. 4, p. 61, aug 1977.

FHAHEY, L.; KING, W. R; NARAYANAN, V. K. Environmental Scanning and Forecasting in Strategic Planning: The State of the Art. **Long Range Planning**, v. 14, n. 1, p. 32-39, feb. 1981.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa /** Uwe Flick; trad. Sandra Netz.- 2.ed.- Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica. Texto indicado ao II Prêmio de Inovação em Inteligência Competitiva da ABRAIC, e recebeu Menção Honrosa. **III ENA – Encontro Nacional da ABRAIC. Anais**. Congresso Ibero Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva. 29 a 31 de agosto de 2006. Curitiba PR. 2006.

FREITAS, Henrique; LESCA, Humbert. Competitividade empresarial na era da informação. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 92-102, Jul./Set. 1992.

FULD, L. M. **The New Competitor Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information About Your Competitors**. New York: John Wiley and Sons. 1994.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IRELAND, Duane r.; HITT, Michael A. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. **Academy of Management Executive**, v. 13, n 1, p. 43-57, feb. 1999.

JANISSEK-MUNIZ, R; LESCA H. Veille Stratégique: Application d'Internet et Sites Web pour 'provoquer' des informations à caractère anticipatif. 8ème colloque de l'AIM. Actes du colloque, Grenoble, France, 2003, p. 21 – 23.

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para Tomada de Decisão. In: Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI), 3º, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2006. p. 242, 1 CD-ROM.

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

JUNIOR, Walter F. C. Cultura, Inteligência e Poder. **Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva**, Florianópolis, Maio 2003. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/>>. Acesso em: 21 Nov. 2012.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence: From Black Ops to Boardrooms – How Businesses Gather, Analyse, and Use Information to Succeed in the Global Marketplace**. New York: Simon & Schuster, 1996.

KAPLAN, Robert S. **A estratégia em ação: balanced scorecard** / Robert S. Kaplan, David P. Norton, tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. – Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KING, William R; CLELAND, David I. Environmental Information Systems for Strategic Marketing Planning. **Journal of Marketing**, v. 38, n. 4, p35-40, out. 1974.

LAPA, Eduardo. Antecipa-se. Antes que o concorrente faça. **Amanhã**, 2012. Disponível em: <<http://www.amanha.com.br/gestao-internas/50-gestao-1/3617-antecipe-se-antes-que-o-concorrente-o-faca>>. Acesso em: 4 abr. 2012.

LESCA, H. **Veille stratégique: la méthode L:E:SCAnning®**, Editions EMS, Colombelles, França, 2003.

LESCA, H.; FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. Inteligência Antecipativa para Decisão Estratégica. **Revista Eletrônica GIANTI**, Porto Alegre, 2005, 13p.

LESCA, H; JANISSEK-MUNIZ, R. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva. Plataforma de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, 2013. Disponível em: <<http://www.ieabrasil.com.br/?lone=biblioteca>>. Acesso: 4 mai. 2013.

LESCA, H; LESCA, E. **Gestion de l'information: Qualité de l'information et performances de l'entreprise**. Paris: Litec, p. 209, 1995.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Tradução: Lene Belon Ribeiro, Monica Stefani. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MEDEIROS, Francisco. A atividade de inteligência no mundo atual. **Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva**. Disponível em: <www.abraic.org.br>. Acesso em: 21 Nov. 2012.

MERRIAM, S. B. *et al.* **Qualitative Research in Practice**. Examples for Discussion and Analysis. Jossey-Bass, a Wiley Company. San Francisco, CA, 2002.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research and case study applications in education**. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.

MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva** / Jerry P. Miller e o Business Intelligence Braintrust; trad. Raul Rubenich – Porto Alegre: Bookman, 2002.

MONTGOMERY, Cynthia A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva** / Cynthia A. Montgomery, Michael E. Porter; tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. – Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NEUMAN, William L. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. London: Allyn and Bacon, 2000.

O'CONNELL, Jeremiah J; ZIMMERMANN, John W. Scanning the International Environment. **California Management Review**, v. 22, n. 2, p15-23, 1979.

PASSOS, Alfredo. "Inteligência Competitiva" é crucial para empresas. *Época Negócios*, 2013. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG80520-8373-10,00.html>>. Acesso em: 26 mai. 2013.

PEARSON, J. N.; GRITZMACHER, K. J. Integrating purchasing into strategic management. **Long Range Planning**, v. 23, n. 3, 1990.

POZZEBOM, Marlei; FREITAS, Henrique M. R. Pela aplicabilidade – com maior rigor científico – dos estudos de caso em sistemas de informação. *Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro, v. 2, n.2, p. 143-170, mai./ago. 1998.

RAIMUNDINI, S.; CORSO, K. B.; GRANADO, F.; JANISSEK-MUNIZ, R. Aplicação do Método de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva: inovando a tomada de decisão estratégica a partir da aprendizagem e criação de sentido. In: 6º Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas IFBAE, 2011, Franca/SP. **Anais...** 6º Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, IFBAE, 2011.

RIOS. *et al.* Inteligência Competitiva, Empresarial, Estratégica ou de Negócios? Um Olhar a partir da Administração de Empresas. In: 6º Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas IFBAE, 2011, Franca/SP. **Anais... 6º Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, IFBAE, 2011.**

RODRIGUES, L. C.; RISCAROLLI, V.; ALMEIDA, M. I. R. Inteligência competitiva no Brasil: um panorama do status e função organizacional. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 1, n. 1, 2011.

SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SIVESIND, Karl H. Structured, qualitative comparison between singularity and single-dimensionality. **Quality & Quality**, v.33, p. 361-380, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy. **Como fazer monografia na prática /** Takeshy Tachizawa, Gildásio Mendes. – 12 ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

THIETART, R. A.; VIVAS R. Strategic intelligence activity: the management of the sales force as a source of strategic information. **Strategic Management Journal**. V. 2, n. 1, jan. 1981.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações.** São Paulo; Atlas, 1997.

WATTS, C.; KIM, K.; HAHN. C. Linking purchasing to corporate competitive strategy. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, v. 28, n. 4, 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos /** Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi – 2.ed.- Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A – EXEMPLO DO CRUZAMENTO ENTRE ATORES E FONTES DE INFORMAÇÃO

Source	Sales Contact	Press	ICIS/PLATTS	Conferences	Meeting Trips	Our sales Team
Actor1	X	X	X	X	X	X
Actor2	X	X	X	X	X	X
Actor3	X	X	X	X	X	X
Actor4	X	X	X	X	X	X
Actor5		X	X	X	X	X
Actor6		X	X	X		X

ANEXO B – EXEMPLO DO CRUZAMENTO ENTRE TEMAS E FONTES DE INFORMAÇÃO

Subject	Source	Sales contact	Press	ICIS / PLATTS	Conferences	Meeting Trips	Our Sales team
Productive Capacity		X	X	X	X	X	X
Product Portfolio		X		X	X	X	X
Back-up		X		X	X	X	X
Geographic Position		X	X	X	X	X	X
Tax Incentive		X	X	X	X	X	X
Changes in laws/standards		X	X	X	X	X	X
Price of the petroleum per barrel				x?			
Causes that makes the volume and the price of imports and exports increase or decrease		x	X		X	X	X

