

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

Carolina Grassi de Oliveira

**Aplicação da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva no  
Apoio a Decisões de Distribuição Logística**

Porto Alegre

2011

Carolina Grassi de Oliveira

## Aplicação da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva no Apoio a Decisões de Distribuição Logística

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 a obtenção do grau de Bacharel em Administração

Orientadora: Dra. Raquel Janissek-Muniz

Porto Alegre

2011

Carolina Grassi de Oliveira

## Aplicação da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva no Apoio a Decisões de Distribuição Logística

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 a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:

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

BANCA EXAMINADORA

Banca Examinadora:

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Raquel Janissek-Muniz - UFRGS

---

---

## **AGRADECIMENTOS**

Nada é conquistado sem esforço e sem o apoio de pessoas. Com a finalização desta etapa de vida não posso deixar de agradecer a todos que contribuíram para que este momento chegasse.

Agradeço primeiramente a minha orientadora, Raquel Janissek-Muniz, por todos os ensinamentos ao longo do curso. Em especial agradeço por toda ajuda e suporte na realização deste trabalho, por estar disponível para me orientar durante todo este semestre nas dúvidas e nas muitas dificuldades e por acreditar na minha capacidade de realizar este trabalho.

À minha família, em especial aos meus pais, por sempre me apoiarem e acreditarem no meu potencial, me incentivando a me desafiar a tentar e ser mais. Pelo amor incondicional e pela paciência, em especial nesta etapa final do curso.

Aos amigos que fiz ao longo destes cinco anos que me acompanharam nos momentos de estudo e nos momentos de diversão, amigos que sempre estiveram disponíveis para os momentos bons e ruins. Em especial preciso agradecer aos amigos que inúmeras vezes se disponibilizaram para ajudar na realização do trabalho, que se preocuparam comigo e com meu trabalho e que de diversas maneiras ajudaram para o término deste.

Por fim agradeço a todos que contribuíram de alguma forma para este trabalho e para a minha formação.

## RESUMO

O presente trabalho tem por finalidade aplicar a metodologia de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como suporte a tomada de decisão de distribuição logística de cervejas artesanais na região de Porto Alegre. Tem o objetivo de verificar se a aplicabilidade da sistemática de monitoramento de ambiente Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como ferramenta para a tomada de decisão estratégica dá suporte relevante nas decisões de distribuição logística de produto. Para tanto foi realizado uma pesquisa qualitativa, de tipo exploratória a partir de um estudo de caso. Assim, primeiramente realiza-se uma revisão teórica dos temas relacionados a logística, gestão da informação, inteligência e da temática Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva. A seguir é realizada uma análise do mercado de cervejas artesanais de forma a contextualizar o mercado de atuação da empresa do estudo de caso, também é feito um estudo do histórico desta. Com estas definições, parte-se para a aplicação da metodologia estudada, iniciada pela coleta de informações do tipo antecipativa relacionadas aos atores e temas selecionados; após a coleta, as informações serão selecionadas e agrupadas para a criação de relações entre estas e entre os grupos de informação, seguindo a metodologia PUZZLE para a criação de sentido. Com esse processo levanta-se hipóteses e questionamentos sobre o mercado de cervejas artesanais de Porto Alegre e ações são propostas em respostas a estas hipóteses.

**Palavras chaves** – Inteligência. Logística. Distribuição. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva. Antecipação.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo Conceitual de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva ....	47
Figura 2 Processo de Definição de Alvo .....	60
Figura 3 Método de Exploração dos Sinais Fracos .....	63
Figura 4 Puzzle .....	69

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	8
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo geral .....	13
1.2.2 Objetivos específicos .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
1.4 METODOLOGIA .....	15
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
2. REVISÃO TEÓRICA.....	18
2.1 LOGÍSTICA.....	18
2.1.1 Cliente .....	21
2.1.2 Distribuição.....	23
2.1.3 Custos .....	25
2.1.4 Compras.....	26
2.1.5 Fornecedores .....	28
2.1.6 Sistemas de informação e tecnologia da informação .....	29
2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	32
2.3 INTELIGÊNCIA .....	38
2.4 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA E COLETIVA.....	44
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	49
3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA.....	49
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	51
3.2.1 Mercado de cervejas.....	51
3.2.2 Histórico da Empresa.....	54
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO .....	55

3.3.1 Coleta de dados.....	55
3.3.2 Análise dos dados .....	57
4. RESULTADOS .....	59
4.1 ESPECIFICAÇÃO DE ALVO .....	59
4.2 COLETA DE INFORMAÇÕES.....	61
4.3 ARMAZENAMENTO E FLUXO DAS INFORMAÇÕES .....	62
4.4 CRIAÇÃO DE SENTIDO .....	63
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	75
APÊNDICE A.....	79
APÊNDICE B.....	80



## 1. INTRODUÇÃO

Independente da área de atuação das organizações, os mercados estão cada vez mais competitivos e a concorrência está cada vez mais forte. Isto faz com que os clientes sejam mais exigentes com a qualidade e disponibilidade dos produtos. Também há uma maior exigência em relação à disponibilização de informações e à comunicação com as organizações, exigindo das empresas um desempenho superior no seu processo produtivo, na integração da cadeia de suprimentos e na comunicação com os *stakeholders* de forma a melhorar os processos dentro da cadeia, entregando produtos com valor agregado.

Neste contexto, a área da Logística é de grande importância, pois é através de uma estratégia logística integrada que a empresa sincroniza os objetivos das diferentes áreas organizacionais assim como une as diferentes partes da cadeia de suprimento. Assim é possível buscar melhorias no desempenho da cadeia, permitindo a entrega de produtos e serviços de maior qualidade, com maior rapidez, nos locais e condições adequadas e muitas vezes a um custo menor.

Para Arbache, Santos, Montenegro e Salles (2004) a importância da logística está na capacidade desta em auxiliar as organizações na agregação e criação de valor ao cliente através de um serviço superior. Desta forma a empresa tem um diferencial competitivo importante no mercado.

Outra questão importante para uma diferenciação está relacionada ao uso inteligente das informações presentes no ambiente. Com a grande quantidade de informações disponíveis devido à globalização e a disseminação do uso da internet, faz-se necessário que as organizações tenham mecanismos que façam um uso melhor das informações disponíveis para apoio às decisões estratégicas visando a adaptação ao seu ambiente de negócios atual ou futuro.

Neste sentido as empresas têm buscado cada vez mais o desenvolvimento da inteligência na organização como mecanismo de suporte a tomada de decisão, de forma a antecipar os movimentos do ambiente externo para estarem preparadas a

oportunidades e ameaças potenciais, adaptando-se para obter um diferencial competitivo. Medeiros (n.d.) atribui essa procura cada vez maior pela atividade de inteligência ao entendimento, por parte dos empresários e dirigentes, da importância crescente do Brasil no cenário internacional.

Para a sistematização de um processo de inteligência existem diversas metodologias, dentre elas a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc), criada pelo Professor Humbert Lesca e sua equipe de pesquisa (<http://www.veille-strategique.org>). A IEAc consiste em um processo estruturado, coletivo, pró-ativo e contínuo de coleta e utilização de informações do ambiente organizacional para a criação de oportunidades ou inovações, na antecipação de mudanças ou possíveis ameaças. Dessa forma é possível diminuir os riscos existentes na execução dos negócios.

É neste contexto que se insere este trabalho e busca-se discutir o uso de mecanismos de inteligência, em específico do uso da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, como suporte à tomada de decisão em estratégias de distribuição logísticas.

## 1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

Apesar de a área de logística somente ganhar atenção depois da segunda guerra mundial, hoje ela está no foco das organizações que desejam obter um diferencial competitivo. Bowersox (1987, pp. 234-235) acredita que o foco se acentuará na estratégica logística: *“Management focus is moving beyond the walls of existing business structure to encompass suppliers and customers. Strategic logistics is defined as using logistical competency and channel-wide partnership alliances to gain competitive advantage.”*

Em 1991 o CLM (*Council of Logistics Managements*) definiu logística como “*the process of planning, implementing, and controlling the efficient, effective flow and storage of goods, services, and related information from the point of origin to the point consumption for the purpose of conforming to customer requirements.*” (apud JOHNSON *et al.*, 1999, p.5). Deste modo a logística é responsável por integrar o interesse das diferentes áreas organizacionais, por interagir e influenciar o desempenho dos fornecedores e também por escutar e compreender os clientes e o mercado. Uma estratégia eficiente em logística depende da sincronização e interação do ambiente interno da organização com o ambiente externo.

Conforme Bowersox e Closs (2001), para ser possível criar uma estratégia integrada em logística, a organização deve estar apta a considerar e sincronizar diferentes fatores operacionais, sendo a empresa capaz de obter uma integração externa e interna suficiente para satisfazer os objetivos do negócio. Dentro do contexto de estratégia logística, torna-se ainda mais importante o conhecimento do ambiente externo, que haja uma escuta do mercado, não somente na questão dos fatores operacionais, mas principalmente no uso e interpretação das informações disponíveis que possam direcionar decisões importantes da organização.

É essencial o uso correto das informações do ambiente externo e interno para a definição de uma estratégia logística integrada para se adequar às mudanças futuras e, até mesmo, antecipar oportunidades.

Dentro desta necessidade de antecipação de informações e do uso correto desta, a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva traz métodos que auxiliam para o melhor uso e busca de informações que indicam possíveis oportunidades e situações que podem surgir.

A definição de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) dada por Lesca (2003, p. 10 *apud* JANISSEK-MUNIZ; LESCA & FREITAS, 2006, p. 95) é

[...] um processo coletivo, pró-ativo e contínuo, pelo qual os membros da empresa coletam (de forma voluntária) e utilizam informações pertinentes relativas ao seu ambiente e às mudanças que podem nele ocorrer, visando criar oportunidades de negócios, inovar, adaptar-se (e mesmo antecipar-se) à evolução do ambiente, evitar surpresas estratégicas desagradáveis, e reduzir riscos e incertezas em geral.

A IEAc tem o objetivo de permitir que a empresa aja com rapidez, no momento adequado e com o menor custo utilizando a Inteligência Coletiva. Isto se dá a partir da interpretação de informações que permitem a antecipação de eventos e da detecção de mudanças futuras que possam ocorrer em seu ambiente sócio-econômico. É o monitoramento do ambiente organizacional para a obtenção de informações pertinentes para o apoio do processo decisório estratégico.

São as informações de antecipação que interessam para a IEAc, pois estas trazem pistas, indícios sobre ainda está por acontecer (LESCA, 2003). Isto possibilita – através de métodos, procedimentos e etapas definidas – a criação de uma visão diferente e inovadora das oportunidades de negócio e dos riscos que podem surgir.

A IEAc traz métodos ainda recentes e com pouca aplicação no mercado brasileiro. Entretanto a preocupação central - com a antecipação de oportunidades, com a redução de riscos e com a agilidade de adaptação das organizações às mudanças - é uma preocupação antiga e muito presente, principalmente no cenário dinâmico atual.

Com relação a este mercado competitivo e dinâmico destaca-se o mercado de cervejas. No Brasil este mercado encontra-se em expansão, sendo o país um dos quatro maiores produtores de cervejas no mundo com um volume anual de cerca de 12,4 bilhões de litros (CERVESIA, 2010).

Dentro das expectativas de expansão do mercado é o setor de produtos *super premium*, constituído de cervejas artesanais e importadas, que vem apresentando o maior crescimento. De 2008 até o fim de 2011 espera-se um aumento de 79% nas vendas, com faturamento ultrapassando, pela primeira vez, o valor de 1 bilhão de reais (fonte Revista VEJA, 2011, março 2).

Em razão deste crescimento, o mercado de cervejas artesanais tem recebido foco no país. No Brasil há pelo em torno de 200 cervejarias artesanais, dentre micros cervejarias a cervejarias de médio porte regional (CERVESIA, 2011), que comercializam seus produtos de alguma forma. Este número não leva em conta as cervejarias caseiras que não produzem para a comercialização. A região Sul do país apresenta 37% dos empreendimentos deste mercado (CERVESIA, 2011), tendo o

Rio Grande do Sul pelo menos trinta e três cervejarias artesanais, segundo a Associação dos Cervejeiros Artesanais do Rio Grande do Sul (ACERVA Gaúcha, 2011).

Com o crescimento da procura e consumo de bebidas especiais o mercado de cervejas artesanais vem aumentando de tamanho, de forma que as empresas já atuantes no mercado precisam ser inovadoras e antecipar seus riscos e oportunidades de forma a não serem deixadas para trás. É também importante que as organizações saibam como e onde devem deixar seus produtos disponíveis, de forma a expandir o mercado e fidelizar os consumidores. Assim uma estratégia logística bem estruturada e integrada é essencial para que o serviço ao cliente agregue ainda mais valor. Essa preocupação é especialmente relevante devido ao aumento da concorrência no setor, há cada vez mais marcas disponíveis ao consumidor que está cada vez mais exigente.

Dentro deste contexto de grande competitividade no mercado de cervejas, surge a necessidade de as organizações desenvolverem uma estratégia logística bem estruturada, em especial na questão de distribuição dos produtos, assim como a necessidade de estas anteciparem oportunidades e riscos de toda forma. Tendo todos estes fatores agrupados surge o questionamento de como a aplicação da IEAc poderia aprimorar a tomada de decisão nas estratégias logísticas na distribuição de cervejas artesanais.

- Porquê utilizar a IEAc em logística como suporte a decisão de distribuição de cervejas artesanais?

- Como utilizar as informações antecipativas em favor das estratégias logísticas de distribuição de produtos?

- Como a Inteligência Estratégica pode influenciar e impactar nas decisões?

Não se evidenciam muitos estudos aplicando os mecanismos de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva à área de Logística, em especial para apoio na distribuição de produtos. Busca-se, através deste estudo, compreender como a aplicação da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva poderá contribuir ou não para a tomada de decisão nas estratégias logísticas de distribuição nas organizações atuais.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Com este estudo se pretende verificar se a aplicação da sistemática de monitoramento de ambiente Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como ferramenta de apoio a decisões estratégicas pode dar suporte relevante para a tomada de decisão nas estratégias de distribuição em logística.

### 1.2.2 Objetivos específicos

1. Aprofundar o conhecimento sobre as temáticas de logística e de inteligência estratégica.
2. Verificar se há estudos sobre o uso da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva no suporte a tomada de decisão em distribuição logística.
3. Identificar quais os locais de distribuição de cervejas artesanais em Porto Alegre e o potencial deste mercado.
4. Verificar como é realizada a tomada de decisão de distribuição de cervejas artesanais.

5. Determinar qual é o melhor uso da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para a tomada de decisão na parte de estratégia de distribuição logística de cervejas artesanais.
6. Delimitar o melhor uso das informações de antecipação para o mercado de cervejas artesanais.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O mercado de cervejas artesanais na Região Sul do país representa pelo menos um terço das empresas deste setor no país, sendo o Rio Grande do Sul responsável por 17% dos empreendimentos no país (CERVESIA, 2011). A expansão deste mercado apresenta grandes oportunidades para empresas já estabelecidas e novas empresas. Contudo o grande aquecimento também gera uma grande competitividade entre as marcas existentes e novas, havendo muitos riscos.

Segundo o mestre cervejeiro Matthias Rembert Reinold, (CERVESIA, 2011) a explosão do consumo e da produção de cervejas diferenciadas no mercado passará a exigir ainda mais qualidade dos produtos e diferenciação nos serviços ao cliente (venda, distribuição e pós-venda). Caso as empresas não saibam responder a estas exigências, o empreendimento corre o risco de perder o mercado em pouco tempo diante da concorrência (CERVESIA, 2011).

Desta forma as organizações precisam estar sempre inovando e buscando aperfeiçoar seus serviços ao cliente, assim como devem antecipar os riscos e oportunidades. Devido a essas necessidades, somado à falta de informações para a tomada de decisão voltada à antecipação, surgem razões para as organizações criarem mecanismos que as permitam estar, de forma organizada e pró-ativa, preparadas para as mudanças.

Para tanto, o conhecimento do ambiente organizacional bem como de suas incertezas, assim como a antecipação de oportunidades e riscos e estar atenta às mudanças que ocorrem sendo capaz de reagir a estas, tornam-se fatores essenciais

para desenvolver um diferencial de mercado. Surge, então, a oportunidade de se estruturar a atividade de Inteligência Estratégica Antecipada e Coletiva (IEAc) na organização como ferramenta de apoio nas decisões estratégicas, de forma a alcançar diferenciação no mercado. Conceitualmente, são poucos os trabalhos que tratam de Inteligência associada à Logística, o que justifica trabalhos com esta preocupação.

Outro fator relevante é a crescente importância que a Logística tem na definição das estratégias organizacionais que influenciam o posicionamento destas no mercado. Ter uma estratégia logística bem alinhada com o direcionamento da organização, que tenha condições de ser flexível o suficiente para se adequar às mudanças do mercado, são fatores que também trazem um diferencial competitivo.

Acredita-se que seja possível, com a aplicação dos mecanismos de IEAc como forma de apoio às decisões estratégicas da área de logística, diminuir os riscos presentes nas operações logísticas, tornando-as mais eficientes. Do mesmo modo, através destes mecanismos, pretende-se tornar possível a antecipação de oportunidades de negócios, atingindo, talvez, até novos ou inexistentes mercados. Tudo isso traz para a organização um diferencial estratégico e uma nova forma de se analisar e utilizar as informações presentes no ambiente organizacional.

A partir dos dados obtidos com a aplicação dos métodos de IEAc em logística espera-se que os gestores tenham maior apoio à tomada de decisão bem como que disponham de informações pertinentes que auxiliem a definir e estruturar estratégias voltadas a novas oportunidades e a diminuição de riscos futuros.

#### 1.4 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, do tipo exploratória/investigativa a partir de um estudo de caso.

Visando o entendimento do cenário do estudo é realizada uma contextualização do mercado de cervejas no Brasil e na Região de Porto Alegre.



Em seguida se faz uma análise do histórico da empresa selecionada para a realização do estudo de caso.

A partir desta definição é feita uma coleta de informações antecipativas. Após a coleta, essas informações de antecipação serão tratadas e agrupadas de forma que cada fragmento de informação ganhe sentido quando analisada em conjunto com as demais, seguindo a metodologia PUZZLE para criação de sentido. Se, a partir desse processo, concluir-se que com essas informações é possível a organização realizar uma ação de melhora para a estratégia logística, o próximo passo é a formulação da ação. Em caso contrário a coleta de informações continua.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado de forma que neste primeiro capítulo apresentase a definição do tema, os objetivos deste trabalho, a justificativa para o presente estudo e a metodologia a ser aplicada.

No segundo capítulo está apresentado o referencial teórico sobre os principais assuntos abordados neste trabalho, sendo estes: logística, gestão da informação, inteligência e Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva.

No terceiro capítulo se faz o enquadramento da pesquisa, a contextualização da realização desta e como será sua operacionalização.

No quarto capítulo é especificado como foi à aplicação de cada um dos passos da metodologia de IEAc, sendo estes: a definição do alvo, a coleta de dados, a armazenagem e a atribuição de sentido para a formulação de questionamentos e possíveis ações. Apresentam-se, então, os resultados da pesquisa.

Por fim, no quinto capítulo, finaliza-se o estudo com as considerações sobre os resultados obtidos, quais foram as contribuições e importância do estudo, suas

limitações e sugestões para a continuidade de estudo. Enfim, apresenta-se as conclusões obtidas com o término deste trabalho.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o referencial teórico dos temas tratados neste trabalho. Inicialmente define-se o que é logística, quais seus atores e sua importância estratégica nas organizações. Segue-se detalhando sobre a importância da informação na tomada de decisões e como a gestão da informação torna-se fator fundamental para suporte do uso de informações. Após define-se os conceitos de inteligência e qual o papel desta para a definição de estratégias. Finaliza-se com a definição de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva e como sua aplicação pode apoiar a tomada de decisão em distribuição logística.

### 2.1 LOGÍSTICA

O cenário do mercado atual é de grande competitividade. A vasta disponibilidade e fácil acesso a informações em tempo real, a variabilidade e constante mudança de necessidades e expectativas dos consumidores, a importância de estar preparado para o atendimento de novas demandas, muitas vezes, nem existentes ainda, o crescimento da concorrência devido à globalização e do uso da internet, o acelerado crescimento tecnológico, são alguns fatores que caracterizam a realidade de diversas organizações.

Conforme Santos e Bassanesi (2006), com a globalização dos mercados as “estratégias de oferta”, focadas somente na produção, foram abandonadas e as empresas começaram a desenhar suas estratégias voltadas para o consumo final, para o atendimento ao cliente. Outro ponto levantado pelos autores é que devido a globalização a arena competitiva foi ampliada, exigindo que as empresas tenham um desempenho superior para continuarem competitivas.

Assim, ser uma organização competitiva não é mais somente ter um histórico de sucesso, é preciso que esta tenha um posicionamento estratégico forte, que esteja preparada para se adaptar de forma rápida e, se possível, ter condições de antecipar as mudanças do mercado. Porter (2004) define competitividade como a habilidade ou talento resultante de conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao da concorrência. Assim, ter um diferencial competitivo torna-se essencial para que a organização seja considerada competitiva. Uma das formas de se obter um diferencial competitivo está em agregar valor às operações organizacionais e saber aproveitar ao máximo os recursos disponíveis, integrando informações internas e externas a organização. E através da integração dos processos chaves do negócio, desde os fornecedores até o cliente final, é possível agregar mais valor ao cliente. A logística empresarial tem o foco exatamente nesses fatores, logo ter uma estratégia integrada e operações logísticas bem estruturadas torna-se fundamental para as organizações.

Entretanto, a preocupação com a logística e com a integração de suas atividades é algo relativamente recente. Apesar de as operações logísticas existirem desde o surgimento do comércio, o pensamento administrativo nem sempre viu tais atividades como um processo inteiro e contínuo, o que fragmentava as operações e reduzia a eficiência e efetividade destas. Segundo Ballou (2007, p.18):

[...] a administração de empresas nem sempre se preocupou em focalizar o controle e a coordenação coletiva de todas as atividades logísticas. Somente nos últimos anos é que ganhos substanciais nos custos foram conseguidos, graças à coordenação cuidadosa destas atividades. Os ganhos potenciais resultantes de se rever a administração das atividades logísticas está transformando a disciplina numa área de importância vital para uma grande variedade de empresas.

O papel da logística hoje é maior do que apenas a movimentação e armazenamento de materiais. A importância da logística é crescente, tanto na gestão de informações essenciais para o planejamento, controle e execução de estratégias integradas na organização, assim como em agregar valor ao produto através do serviço ao cliente.

Esse valor é alcançado na logística pela gestão adequada de custos, integração dos processos organizacionais e atendimento personalizado. Segundo Santos e Bassanesi (2006, p. 17):

A criação de uma estratégia logística que ofereça rapidez de entrega (valor tempo), que disponibilize o produto no local certo (valor localização) e que entregue o produto nas condições prometidas (prazo, qualidade, entre outros) cria confiabilidade e produz um diferencial entre concorrentes [...]

Sendo assim, a criação de uma estratégia logística refere-se a disponibilizar o produto ou serviço certo, no momento e local certos, nas condições adequadas e no menor custo possível, criando, desta forma, valor para a empresa.

De acordo com Ballou (2007, p. 17) o papel da logística empresarial é o de verificar qual o melhor nível de rendimento nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, isso através de um planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem, facilitando o fluxo de produtos. O problema enfrentado pela logística é diminuir a lacuna entre produção e demanda para que os consumidores tenham seus bens e serviços no momento e local certos, nas condições desejadas e agregando valor à organização. Este problema se torna cada vez maior com a globalização, visto que agora os clientes e consumidores estão cada vez mais espalhados e distantes, assim como os fornecedores que estão distribuídos pelo mundo.

Uma gestão de logística eficiente permite que uma empresa se diferencie no mercado. Essa diferenciação pode ocorrer através da redução dos custos operacionais, ou pela realização de um serviço superior ao da concorrência, ou também pelo alcance ou especialização em um segmento específico de clientes, ou produtos ou mesmo pela região geográfica (ARBACHE *et al.*, 2004, p. 26).

As operações logísticas estão diretamente relacionadas com: disponibilidade de matéria-prima, controle de estoque de produtos semi-acabados e acabados, armazenagem, transporte e distribuição adequada pelos canais, atendimento dos consumidores, uso e disponibilidade de informação atualizada, uso de sistemas para controle e comunicação entre a cadeia, relacionamento com fornecedores, tudo isso tendo que ser realizado com o menor custo possível. Conforme Bowesox e Closs (2001) o objetivo central da logística é ofertar um nível adequado de serviço ao cliente pelo menor custo possível.

De acordo com Arbache *et al* (2004, p. 47) a logística

[...] tem como concepção básica a administração de forma sistêmica das atividades relacionadas ao fluxo de materiais, serviços, e informações desde o fornecedor de matéria-prima até o consumidor final, procurando fazer com que os clientes tenham serviços em quantidade, condições (integridade), custo e prazo desejado.

Podemos definir logística como ferramenta de coordenação de todas as atividades envolvidas no processo de entrega do produto ao cliente final, uma vez que o atendimento das necessidades do cliente é a razão de ser da empresa.

Com relação às atividades logísticas, é importante ressaltar que estas variam de acordo com a estrutura e escopo organizacional. Pode-se citar algumas dessas atividades como: serviço ao cliente, previsão de vendas, armazenagem, transporte, gestão de estoque e suprimentos. Contudo todas as operações da área giram em torno de alguns pontos básicos que direcionam as estratégias em logística. São esses pontos: clientes, distribuição, custos, compras, fornecedores e sistemas de informação.

A seguir serão detalhados estes pontos e sua importância para a estratégia logística.

### **2.1.1 Cliente**

Um dos objetivos principais da logística é criar valor aos seus produtos e serviços aumentando a satisfação de seus clientes. Esse valor é percebido e valorizado pelo cliente, por isso a atenção ao atendimento e serviço ao cliente é um ponto tão importante na estratégia logística.

Conforme Bowersox, Closs e Cooper (2007) para uma organização alcançar seus objetivos ela precisa identificar as necessidades específicas de seus clientes de forma mais eficiente do que os seus competidores. Para que isso seja possível estrategicamente é preciso haver uma integração de diversos aspectos visando o atendimento aos clientes. O papel da logística está em tornar disponíveis os

produtos ou serviços desejados, nas quantidades certas, nas condições adequadas, com o preço certo e no local e momento em que os clientes desejam.

O serviço ao cliente é o principal agregador de valor aos produtos oferecidos pelas organizações. É a maneira que estas tentam diferenciar seus produtos, atendendo os clientes de forma a criar uma relação (fidelização), aumentando as vendas e a lucratividade destas. Segundo Vavra e Pruden (1998, *apud* MILAN, 2006, p. 77) “o objetivo central do serviço ao cliente, para as empresas, repousa na repetição de compras dos clientes, resultando em sua retenção ou lealdade”.

É importante salientar que para atender diferentes clientes diferentes níveis de serviço são necessários. De acordo com Arbache *et al.* (2004, p. 32) “o serviço ao cliente é a adição ao produto das qualidades de tempo e local que o fazem útil ao comprador.”

Pode-se, então, definir os atributos de um serviço básico como (BOWERSOX, CLOSS & COOPER, 2007, p. 76):

- Disponibilidade: é ter produtos disponíveis para os clientes. Para isso é necessário uma política de estoque bem estruturada. As principais medidas de desempenho deste atributo são: frequência da falta de estoque, taxa de atendimento e pedidos atendidos de forma completa. Este atributo agrega valor de tempo aos produtos.

- Desempenho Operacional: tempo necessário para entregar o pedido a um cliente. Este atributo é avaliado pela velocidade, consistência, flexibilidade e recuperação de falhas.

- Confiabilidade do Serviço: diz respeito à capacidade da empresa de desempenhar as atividades relacionadas aos pedidos do início ao fim do processo, oferecer informações aos clientes ao longo do processo. Tanto o desempenho quanto a transparência são fatores que influenciam esse aspecto.

O nível de serviço ideal para uma organização é aquele que gere o maior lucro. Para a escolha do nível de serviço que uma organização deseja oferecer é

importante entender que cada cliente é diferente e, portanto o nível de serviço oferecido deve ser diferente.

### **2.1.2 Distribuição**

As decisões de compra dos clientes são influenciadas por diversas variáveis, entre elas a disponibilidade dos produtos ou serviços nos pontos de venda. Em produtos com demandas mais inelásticas a simples disponibilidade do produto é suficiente para seu consumo, sendo fatores como marca de pouca relevância para a compra. Já em produtos mais especializados, apesar de sua substituição ser mais difícil de ocorrer estes podem ser substituídos por não estarem ao alcance do consumidor quando desejado (decisão de ocasião), permitindo à concorrência alcançar os clientes (KOTLER e KELLER, 2006).

Distribuição física é todo esforço e operações que tornam possível o acesso, entrega ou transferência dos produtos desde o ponto de fabricação até os clientes, tendo como meta ideal “levar os produtos certos, para os lugares certos, no momento certo e com o nível de serviço desejado, pelo menor custo possível” (NOVAES, 2001, p. 145). Diz respeito a toda movimentação que ocorre ao longo da cadeia de suprimento, envolvendo as atividades de transporte, armazenagem e movimentação de materiais.

A função da distribuição física é tornar possível a troca, disponibilizando os produtos em locais acessíveis, no tempo correto e na quantidade e variedade que os clientes desejam (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007). É através da movimentação que se cria o valor de tempo e lugar, permitindo que os produtores disponibilizem seus produtos e serviços quando e onde os consumidores desejam (BALLOU, 2008). Se os produtos não estão no tempo certo e em local correto isso pode gerar problemas de insatisfação dos clientes, perdas de venda e enfraquecimento da marca.



É através do canal de distribuição que a logística resolve estas questões. Segundo Arbache *et al.*(2004, p. 20) “com a gestão eficiente dos canais de distribuição ou canais de marketing a percepção do valor agregado pela empresa pode ser maior ou menor e contribuir para a retenção de clientes e posicionamento da marca no mercado.”.

O canal de distribuição possui diferentes níveis que vão de nenhum intermediário (venda direta do produtor ao consumidor final) a diversos níveis intermediários de atacadistas, centros de distribuição e varejistas. O canal de distribuição usa níveis intermediários para facilitar e especializar as funções de distribuição, disponibilidade, movimentação, estoque, venda e *mix* de produtos. O formato e quantidade de níveis de um canal de distribuição dependem das estratégias competitivas de atuação de cada empresa (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007).

A amplitude do canal diz respeito a quantas empresas que atuam no mesmo nível. O tipo de estratégia de amplitude depende do tipo de produto e mercado que a empresa atua.

Segundo Novaes (*apud* ARBACHE *et al.*, 2004, p. 113) existem três tipos de amplitude:

- Distribuição exclusiva – ocorre quando há apenas uma empresa por região demarcada, acontece quando há exclusividade de venda de um determinado produto e normalmente exige uma venda mais especializada e personalidade pela complexidade do produto ou pela exclusividade da marca.
- Distribuição seletiva – ocorre quando a atuação em uma região é feita por mais de uma empresa, mas de forma controlada pelo fabricante ou distribuidor. O objetivo é aumentar a venda do produto, porém de forma controlada para manter o padrão de serviço exigindo algum tipo de treinamento para a venda.
- Distribuição intensiva – ocorre quando há muitos distribuidores por região e o objetivo é atingir o maior número de consumidores, comum para produtos mais simples e de necessidades básicas.

Para Arbache *et al.* (2004, p. 118) a obtenção de diferencial competitivo de longo prazo depende da determinação da composição dos membros do canal, a intensidade dos relacionamentos entre as partes e a extensão do *mix* de produtos comercializados por este. Nesta definição de canal entra também a estratégia da organização com relação a cada um de seus produtos e se o investimento no canal trará retorno. Outro ponto importante no longo prazo é a capacidade de gerenciamento e adaptação do canal às mudanças para sustentar a competitividade.

As decisões quanto à distribuição física envolvem não só a análise do mercado e dos clientes, mas também os custos que serão gerados com cada escolha.

### **2.1.3 Custos**

Com a pressão para melhores resultados e a grande competitividade do mercado, os gestores passaram a focar e se preocupar mais com o controle de custo. Na área de logística há uma importância muito grande com este tipo de controle visto que grande parte dos custos do produto estão relacionados às atividades logísticas. Christopher (2001) indica que “provavelmente, a falta de informações sobre custos é um dos motivos mais importantes para a dificuldade que muitas companhias têm sentido para a adoção de uma abordagem integrada para a logística e para o gerenciamento da distribuição”.

Sem uma abordagem integrada da logística o controle para a garantia de qualidade, nível de serviço ao cliente e redução de custos não é possível, pois os processos são vistos de forma fragmentada, não podendo ser otimizados por inteiro. O investimento em serviços e o quanto isso impacta na cadeia como um todo não pode ser controlado. Assim a importância do controle dos custos logísticos está no equilíbrio entre o nível de serviços associados à logística e a redução dos custos em todos os níveis da cadeia (NOVAES, 2001).

Os custos logísticos são formados pela soma dos custos de transporte, armazenagem, estoque e processamento de pedidos tanto no nível do fabricante quanto do nível do varejista (NOVAES, 2001). Dessa forma fica claro que a visualização dos processos de logística de forma integrada é essencial para que seja possível o entendimento do impacto que a tomada de decisão tem sobre os processos organizacionais e sobre o lucro da organização. Somente com um sistema de contabilidade voltado para atividade logística é possível analisar se o *trade-off* de serviço e custo de cada decisão está impactando positivamente as receitas da organização (CHRISTOPHER, 2001).

Conforme Arbache *et al.* (2004, p. 67) “Os custos logísticos, por sua magnitude, são um elemento importante nesse processo de controle. O seu controle pode aumentar a eficiência nos processos internos e externos à organização”. Dessa forma o controle de custos também é responsável pela melhora e aperfeiçoamento dos processos. A preocupação com a diminuição dos custos tende a tornar os processos mais eficientes, melhorando, desta forma, o desempenho organizacional de uma forma geral.

Conforme especificado, o controle de custos é importante para a eficiência dos processos organizacionais, e dentro dos custos logísticos entram muitas atividades ligadas à área de compras, o que torna especialmente importante que haja um controle de custos nestas atividades. Segue-se desenvolvendo a importância da função de compras em logística.

#### **2.1.4 Compras**

As compras envolvem a aquisição de matérias-primas, suprimentos e componentes para a organização, assim como é responsável pelo relacionamento existente entre compradores e vendedores. Entre as atividades ligadas a compras estão (BALLOU, 2008, p. 356):

- Selecionar e qualificar fornecedores.
- Avaliar desempenho de fornecedores.
- Negociar contratos.
- Comparar preços, qualidade e serviço.
- Pesquisar bens e serviços.
- Programar as compras.
- Estabelecer os termos das vendas.
- Avaliar o valor recebido.
- Mensurar a qualidade recebida.
- Prever mudanças de preços, serviços e às vezes de demanda.
- Especificar a forma que os produtos devem ser recebidos.
- Decisão da quantidade de compra.
- Coordenação dos fluxos de suprimento.

Todas essas atividades são de grande importância para o processo geral da produção e do fluxo de suprimentos na cadeia logística. A falta de algum componente, o atraso na entrega de suprimentos ou a não conformidade de alguma matéria prima acarreta em muitas perdas organizacionais. Dessa forma é essencial que haja sincronia com as demais áreas para ao atendimento das demandas destas.

Outro ponto importante do processo de compras é que os custos associados representam em torno de 50% do valor final de venda do produto, o que significa que reduzindo o custo das aquisições há um aumento na margem de lucro. Dessa forma um investimento no aperfeiçoamento no processo de compras tem grande impacto sobre a lucratividade dos produtos.

A importância estratégica de compras hoje está na necessidade de um relacionamento cada vez mais próximo com os fornecedores para a obtenção de um fluxo e uma sincronia interorganizacional maior. Bowersox, Closs e Cooper (2007, p. 127) destacam três estratégias: consolidação de volume, integração operacional de fornecedores e gestão de valor.

### 2.1.5 Fornecedores

Uma das partes importantes destacadas no processo de compras é o relacionamento com os fornecedores. Com a competitividade de hoje as empresas estão cada vez mais focadas em ter o melhor desempenho e com isso exigem que seus fornecedores desempenhem de forma adequada, fornecendo produtos ou serviços de qualidade, no prazo certo, com características inovadoras e a um preço competitivo.

Quando a performance dos fornecedores não é a esperada, as organizações tem pelo menos três alternativas (PIRES, 2007, p. 139):

- internalizar a produção ou o serviço – vantajoso quando a organização tem estrutura e conhecimento para internalizar o processo e os custos associados a esta escolha são relativamente baixos comparado aos ganhos de longo prazo. Outra alternativa é a compra do fornecedor.
- mudar o fornecedor – vantajoso quando os produtos adquiridos têm baixo valor estratégico e a mudança de fornecedores acarreta em baixo custo organizacional.
- desenvolver o fornecedor – vantajoso quando os fornecedores fornecem produtos de alta importância estratégica. O desenvolvimento do fornecedor é uma atividade que tem o objetivo de melhorar o desempenho ou capacidade de um fornecedor e pode variar de apenas uma avaliação informal dos processos até um programa de investimento, treinamento e melhoria de produtos e serviços. O fundamental para essa alternativa é o alinhamento estratégico e de objetivos, um comprometimento de capital, pessoas e troca constante de informações assim como um mecanismo bem estruturado de avaliação de desenvolvimento e desempenho.

Cada uma dessas estratégias de fornecedores tem suas vantagens e desvantagens e a escolha delas deve ser avaliada de modo que se encontre a mais

vantajosa para a empresa, que traga o maior valor aos processos organizacionais ao menor custo. O tipo de organização, o mercado em que ela atua, o volume de transações e o posicionamento organizacional são alguns dos fatores que influenciam na escolha da alternativa estratégica a ser escolhida.

Independente da estratégia escolhida, um dos pontos em destaque na questão de fornecedores é a comunicação efetiva com estes. Dessa forma, é necessário que exista um sistema de informação que suporte esta comunicação e que se utilize as tecnologias adequadas para a troca de informações.

### **2.1.6 Sistemas de informação e tecnologia da informação**

Com o apoio da logística, a TI pode ajudar na obtenção de informações que potencializam o relacionamento com os consumidores, fornecedores e partes intermediárias da organização. Algumas tecnologias podem permitir melhor desempenho às atividades logísticas e, conseqüentemente, otimizar processos de reabastecimento, armazenagem, coleta, entre outros. (ARBACHE *et al.*, 2004, p. 79). Dentre essas tecnologias podemos citar:

- código de barras – composição numérica de dados de um determinado produto que pela leitura óptica permite a identificação rápida e o retorno de informações deste. Também pode dar suporte de informações a *softwares* de gestão e automatizar processos.
- RFID (*Radio Frequency Identification*) – permite a troca de informações através de radiofrequência. Ajuda na logística principalmente provendo a rastreabilidade de produtos, permitindo o acompanhamento do produto.
- ERP (*Enterprise Resource Planning*) - sistema empresarial integrado onde há diversos módulos usados pelas mais diversas áreas da empresa, contendo um banco de dados integrado que todos os módulos têm acesso, facilitando a

comunicação e o uso de informações que são obtidas nas diversas áreas, dando suporte gerencial.

- WMS (*Warehouse Management System*) – sistema que facilita o gerenciamento de armazéns e centros de distribuição e o controle de estoque. A partir desse sistema é possível controlar o local de armazenamento de cada produto ou lote, realizar movimentações mais controladas e de forma mais rápida, controlar entradas e saídas de produtos e insumos, entre outras funções.

- ECR (*Efficient Customer Response*) – coordena as trocas de informação entre indústria e varejo, permitindo que o fluxo de informações aconteça em tempo real.

Cada organização dá uma importância e um direcionamento estratégico diferente para cada um desses pontos. Apresentou-se aqui apenas algumas características gerais destes pontos e atividades.

A grande dificuldade encontrada pelas organizações é que, devido ao grande número de atividades e responsabilidades ligadas à logística, o trabalho acaba acontecendo de forma fragmentada e por áreas separadas. Isso gera uma quebra no objetivo final da logística, visto que cada área está preocupada na execução da sua atividade fim e de seu objetivo funcional em vez de um objetivo logístico integrado. Este é o desafio da logística integrada, fazer com que se trabalhe com objetivos interfuncionais e que tudo isso gere valor para o cliente. Bowersox e Closs (2001, p. 407) afirmam: “Para explorar eficazmente sua competência logística, uma empresa deve considerar uma ampla variedade de fatores operacionais que precisam ser sincronizados a fim de se criar uma estratégia integrada”.

Outra questão é que ao relacionar logística com o direcionamento estratégico, é importante ressaltar o *trade-off* existente entre custo, qualidade e tempo. Conforme Bowersox e Closs (2001, p. 26) um esforço logístico bem planejado deve ser capaz de responder ao cliente de forma rápida e adequada ao mesmo tempo em que controla os desvios de desempenho operacional e de custos. A escolha que pondera

estes três fatores é o que direciona a estratégia logística, e essa estratégia sozinha, sem ser integrada com as demais áreas, não traz os benefícios esperados.

A ideia de estratégia logística integrada também envolve o conceito de gestão da cadeia de suprimento, no sentido que é preciso envolver fornecedores e clientes dentro da estratégia.

O Global Supply Chain Forum (GSCF) definiu gestão da cadeia de suprimentos (SCM) como (*apud* PIRES, 2007, p. 58): “integração dos processos de negócio desde o usuário final até os fornecedores originais (primários) que providenciam produtos, serviços e informações que adicionam valor para os clientes e *stakeholders*.”.

A logística integrada é parte do processo e da estratégia de gestão da cadeia de suprimentos, pois é responsável pelo gerenciamento estratégico da matéria-prima vinda do fornecedor até a entrega ao cliente final. E para que esse gerenciamento estratégico seja bem feito, havendo integração nos processos e informações, o entendimento, tanto do ambiente interno quanto do externo, torna-se necessário.

Conforme Bowersox e Closs (2001, p. 407) “para evoluir a longo prazo, uma empresa deve ser capaz de obter uma integração externa e interna suficiente para satisfazer aos objetivos fundamentais do negócio”. É preciso que o fluxo de informação vá do cliente aos fornecedores, para que se atenda claramente às necessidades dos consumidores e que se possa agregar valor ao cliente a partir dos fornecedores. Havendo esse fluxo claro de informações é possível uma integração total da cadeia, aumentando o desempenho organizacional e da cadeia por inteiro.

Uma estratégia logística eficaz exige a mobilização de recursos combinados que vão desde a escolha de fornecedores de serviço e materiais que desempenhem de acordo com o que a empresa pretende entregar a seus clientes. O resultado de ter uma cadeia orientada para a estratégia logística integrada é que as organizações passam a não somente se concentrar no gerenciamento e desempenho interno, mas também no desenvolvimento dos fornecedores e no relacionamento direto com os consumidores. O desafio é conseguir desenvolver e



gerenciar as alianças logísticas interorganizacionais que vão além dos limites físicos da empresa.

Ballou (2007) reforça a importância da informação, esta como ingrediente indispensável para um bom gerenciamento e coordenação das atividades logísticas ao longo da rede de suprimentos. Em especial é preciso que a organização obtenha informações quando as atividades logísticas vão além dos limites legais.

Torna-se visível a complexidade e importância que as operações logísticas têm para a obtenção de um diferencial competitivo, assim como a importância do conhecimento do ambiente organizacional e do acesso e gerenciamento de informações tem sobre a tomada de decisão organizacional. Dessa forma a gestão da informação torna-se particularmente importante para a boa gestão logística.

## 2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

O valor que informação tem como papel estratégico no mercado competitivo e globalizado é altamente reconhecido. Davenport, Marchand e Dickson (2004) aponta quatro formas fundamentais de a empresa criar valor a partir da informação: valor pela gestão de risco, valor pela redução de custos, valor através dos produtos e serviços oferecidos aos clientes e valor pela inovação.

Beuren (2009, p. 43) destaca a importância da informação na adaptação a mudanças:

A adaptação da empresa aos novos paradigmas de um mercado globalizante, exigindo capacidade de inovação, flexibilidade, rapidez, qualidade, produtividade, dentre outros requisitos, torna cada vez mais estratégico o papel que a informação exerce.

Neste sentido é necessário que os gestores tenham um conhecimento profundo do ambiente interno da organização, bem como do ambiente externo em que ela opera. Estes dois ambientes formam o chamado ambiente organizacional.

O ambiente externo produz informações relativas ao contexto externo organizacional, ao mercado de um modo geral. É classificado por Daft *et al* (1988) e Auster e Choo (1994) (*apud* R. R. BARBOSA, 2006, pp. 93-94) da seguinte forma:

- setor clientela - compreendendo as empresas ou indivíduos que adquirem os produtos ou serviços da empresa;
- setor concorrência - abrangendo as empresas com as quais as empresas dos respondentes competem no mercado;
- setor tecnológico - o qual consiste das tendências relativas ao desenvolvimento de novos produtos e processos, inovações em tecnologia de informação, tendências científicas e tecnológicas etc.;
- setor regulatório - envolvendo aspectos legislatórios e de regulamentação nacional, regional ou local;
- setor econômico - relativo à dinâmica dos mercados de capitais, mercados de ações, taxas de inflação, resultados de balança comercial, orçamentos do setor público, taxas de juros, taxas de crescimento econômico, etc.;
- setor sócio-cultural - referente a aspectos, tais como, valores da população, ética referente ao trabalho, tendências demográficas e outros.

O ambiente interno é constituído por atores como funcionários, áreas organizacionais, rede de comunicação, estrutura organizacional e cultura organizacional. Esses atores fornecem informações relacionadas ao ambiente intra-organizacional, isto é, às operações internas da organização, ao funcionamento e a interações internas.

As informações obtidas podem ser classificadas de diversas formas. Somente serão citadas as classificações dadas de acordo com Freitas e Janissek-Muniz (2006) sem caracterizar cada classificação:

- Formal x Informal
- Quantitativa x Qualitativa
- Interna x Externa
- Disponível x Indisponível
- Retrospectiva x Antecipativa x Atual
- Aleatória x Não aleatória
- Ambígua x Não ambígua

- Familiar x Não familiar
- Confiável x Não confiável
- Fragmentada x Não fragmentada
- Completa x Incompleta
- Operacional x Estratégica
- Fatural x Subjetiva
- Verbal x Escrita x Visual x Olfativa x Tátil
- Visível x Não visível

Além da classificação das informações, outro ponto importante para a obtenção e uso de informações diz respeito às fontes de informação. A origem da informação pode influenciar no seu uso ou não devido à confiabilidade da fonte, assim como a disponibilidade de acesso. Disponibilidade de acesso diz respeito à forma, à linguagem, ao acesso físico, à habilidade da pessoa em encontrar a informação desejada, à mídia utilizada e à capacidade da pessoa para o uso da mídia (CULNAN *apud* FREITAS & JANISSEK-MUNIZ, 2006).

Alguns exemplos de fontes de informação são: a internet, bases de dados internas e externas, fornecedores, clientes, mídias sociais, livros, publicações, mídias de comunicação, negociações comerciais, viagens, relatórios, governo.

Independente das fontes e características das informações é a partir destas que é feita a análise do impacto que o ambiente organizacional e suas modificações têm sobre a organização. O que permite a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças existentes, podendo, assim, os gestores elaborarem as estratégias competitivas de negócio. Para McGee e Prusak (1995, p. 26) “ao focalizarem a informação, as empresas passam a poder abordar a forma pela qual serão capazes de obter desempenho superior, e transformar a estratégia em alguma coisa concreta e operativa”.

A informação tem papel estratégico e seu maior desafio é habilitar os gestores a alcançar os objetivos propostos para a organização usando de forma eficiente os

recursos existentes (BEUREN, 2009). E este desafio é ainda maior devido à globalização, ao avanço da internet e dos meios de comunicação, pois há uma enorme carga de informações disponíveis, contudo nem todas são pertinentes, relevantes e oportunas para a tomada de decisão, e o excesso de informações pode prejudicar esta. Já esclarece Freitas e Janissek-Muniz (2006, p. 3):

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

Como o desempenho do planejamento e controle gerencial depende da quantidade, forma e precisão das informações disponíveis, cabe às organizações encontrarem a melhor maneira de gerenciar as informações. Para Krafta e Freitas (2007, p. 5):

Independentemente do mercado em que atua e do porte, uma empresa, para bem operacionalizar sua estratégia, deve estar sempre à procura de meios de adequadamente gerir sua informação, seja interna (clientes, bases de dados, relatórios periódicos) ou externa (realidade do mercado, concorrentes).

A gestão da informação surge como forma de organizar o processo de informação organizacional. É decidir o que fazer sobre a informação, selecionando aquelas que são relevantes para a tomada de decisão e construir a estrutura para a o armazenamento e disseminação da informação. Tem como objetivo garantir que as informações cheguem aos tomadores de decisão. Para Braga (2000, p. 3)

A gestão da informação tem como objetivo apoiar a política global da empresa, na medida em que torna mais eficiente o conhecimento e a articulação entre os vários subsistemas que a constituem; apoia os gestores na tomada de decisões; torna mais eficaz o conhecimento do meio envolvente; apoia de forma interativa a evolução da estrutura organizacional, a qual se encontra em permanente adequação às exigências concorrenciais; e ajuda a formar uma imagem da organização, do seu projeto e dos seus produtos, através da implantação duma estratégia de comunicação interna e externa.

O processo de gerenciamento da informação difere para cada organização devido ao funcionamento e ao foco estratégico de cada empresa. Contudo o processo genericamente consiste em (McGEE & PRUSAK, 1995): identificação de necessidades e requisitos de informação, coleta de informação, classificação e armazenamento, tratamento e apresentação da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação.

Davenport (2000) aponta quatro passos genéricos: determinação das exigências da informação, obtenção de informações (exploração, classificação, formatação e estruturação das informações), distribuição e uso da informação.

Dentre as atividades da gestão da informação, a mais crítica é o monitoramento contínuo do ambiente. A necessidade de se buscar continuamente informações no ambiente é um aspecto muito importante para que a empresa sempre tenha informações atualizadas para a tomada de decisão, para reduzir as incertezas e para tentarem antecipar possíveis mudanças do ambiente socioeconômico.

Porter (*apud* McGEE & PRUSAK, 1995) sugere que para que uma organização desenvolva uma estratégia eficaz, esta deve levar em consideração não somente as ações e reações dos concorrentes diretos, mas também os papéis dos fornecedores e clientes; assim como produtos alternativos que possam satisfazer a mesma necessidade do seu produto; também é preciso prever a entrada de possíveis novas organizações na disputa de mercado.

Dessa forma há uma preocupação cada vez maior em as organizações desenvolverem processos de escuta do ambiente organizacional. Conforme Barbosa (2006, p. 91) "o ambiente oferece oportunidades e apresenta desafios que precisam ser vencidos por parte de qualquer organização que deseje manter-se competitiva ou mesmo assegurar a sua sobrevivência no longo prazo.". Assim o monitoramento do ambiente torna-se fator base para a competitividade empresarial.

A monitoração de ambiente (MA) é definida por Aguilar (*apud* R. R. BARBOSA, 2002) como a "busca de informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo de uma empresa, o conhecimento dos quais irá auxiliar os executivos principais na tarefa de definir a futura linha de ação da empresa". Para

Freitas e Janissek-Muniz (2006, p. 17) “o intuito de monitorar o ambiente, numa ou outra dimensão, é o de pesquisa, tratar e divulgar a informação visando seu melhor aproveitamento”.

Choo (1998, *apud* CAPUANO, CASAES, COSTA, JESUS & MACHADO, 2009) ainda atenta que, do ponto de vista da informação, qualquer mudança no ambiente externo das organizações geram sinais e mensagens que as organizações devem atentar. Esses sinais podem ser fracos (de difícil detecção), confusos (de difícil análise) ou espúrios (não indicando reais mudanças). Sendo assim cabe a organização não só obter informações do ambiente, mas também saber selecionar as informações do ambiente.

O monitoramento de ambiente é composto por cinco fases, de acordo com Moresi (2001, *apud* CAPUANO *et al.*, 2009). São essas: procura por recursos de informação, seleção dos recursos de informação para monitorar, identificação dos critérios de monitoramento, execução do monitoramento e determinação das ações a serem tomadas diante dos resultados do monitoramento.

Os sistemas de informação, com o apoio da tecnologia da informação, surgem como forma de suporte para os processos da gestão da informação. Ballou (2007, p. 278) define sistema de informações gerenciais como o que “refere-se a todo equipamento, procedimentos e pessoal que criam um fluxo de informações utilizadas nas operações diárias de uma organização e no planejamento e controle global das atividades da mesma.”. É um conjunto de componentes integrados e coordenados que coletam, processam, analisam, armazenam e distribuem informação dentro da organização.

A tecnologia de informação ganha particular destaque na questão de suporte. Segundo Ross (2011, p. 66) para que a tecnologia da informação ajude a empresa a alcançar os objetivos organizacionais requer que:

*[...] the application of technology toolsets that automate tasks subject to human or environmental variance, activate new sources of information assisting people to effectively collect, access, and analyze system data, and provide a platform for the close networking of business partners across the supply chain.*

Dessa forma a tecnologia da informação provê ferramentas que permitem a automação dos processos de gestão da informação.

A gestão da informação, a partir do monitoramento de ambiente, apoiada pelos sistemas de informação e da tecnologia, sistematiza a inteligência dentro da organização. Os dados ou sinais observados no ambiente são processados, organizados e transformados em informações que são interpretadas e analisadas, ganhando sentido e gerando conhecimentos que permitem uma melhor tomada de decisão, o que constitui o processo de inteligência. A inteligência é, então, a capacidade de processamento de informações para a capacitação da tomada de decisão.

### 2.3 INTELIGÊNCIA

Dentro do contexto de mercados competitivos, da necessidade de as organizações terem informações relevantes e no tempo certo para o desenvolvimento de estratégias bem estruturadas, mais do que nunca o acesso e uso de informações antecipativas e o monitoramento do ambiente de negócio tornam-se maneiras de se obter um diferencial competitivo. Diversos estudos mostram que o desempenho organizacional está relacionado com a capacidade desta de desenvolver um processo de escuta do seu ambiente socioeconômico.

Dessa forma o processo de inteligência organizacional ganha destaque como maneira de obtenção deste diferencial competitivo.

Inteligência é definida pelo dicionário Webster (1853, p. 703, *apud* CAVALCANTI, 2004, p. 2) como “a capacidade de conhecer, entender ou compreender... conhecimento adquirido seja por estudo, pesquisa ou experiência... requer observação e reflexão” onde ainda observa ser refere a “uma porção de coisas distantes, ou antes, desconhecidas”.

Restringindo para o contexto organizacional, inteligência é definida pelo *Strategic and Competitive Intelligence Professional* (SCIP, 2003, p. scip.org, *apud* CAVALVCANTI, 2004) como um “programa sistemático e ético para coletar, analisar e administrar informações externas que podem afetar os planos, decisões e operações da companhia”.

Para Tarapanoff, Araújo e Cormier (2000, p. 91):

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

O conceito de inteligência dentro da organização não é uma unanimidade na literatura existente, são encontradas diversas nomenclaturas e definições ligadas à questão da inteligência.

A seguir apresenta-se um quadro com algumas das definições dos diferentes tipos de inteligência pesquisadas:



Tipo	Conceitos
<b>Inteligência Organizacional</b>	<p>“[...] a capacidade da organização de movimentar o seu capital intelectual para a realização de seus objetivos estratégicos” (ALBRECHT, 2004).</p> <p>“[...] a habilidade da empresa em fazer as pessoas encararem desafios e mudanças o mais facilmente possível, fazendo-as entender que eles são fontes de oportunidades, não de estresse.” (GONÇALVES e MACIEL, 2001, <i>apud</i> RIOS, STRAUSS, JANISSEK-MUNIZ &amp; BRODBECK, 2011, p. 66).</p> <p>“[...] para Choo (1998) <i>apud</i> Gonçalves e Maciel (2001), inteligência pode ser definida como um modo hábil de processar mudanças, compreender os fatos do ambiente e procurar por novas oportunidades.” (RIOS <i>et al.</i>, 2011, p. 66).</p>
<b>Contra Inteligência</b>	<p>“[...] voltada a defender os bens de conhecimento da organização, evitando obtedores de inteligência hostis”. (H. G. CARVALHO, 2008).</p> <p>“[...] esconder ou proteger a informação contra operações de inteligência de um adversário”. (K. CARVALHO, 2001)</p> <p>“A Contra-Inteligência busca detectar o invasor, neutralizar sua atuação, recuperar ou mesmo contra atacar através da produção de desinformação. Tem por objetivo promover a segurança do homem, das instalações, dos documentos e materiais e dos sistemas de comunicação e de informações” (MULLER, 2000, <i>apud</i> MARCIAL, COSTA, CURVELLO, 2002)</p>
<b>Inteligência Competitiva</b>	<p>“A expressão inteligência competitiva pode ser definida, segundo Queyras e Quoniam (2006), como um processo de aprendizagem motivado pela competição, fundada sobre a informação que permite a otimização da estratégia da organização a curto e longo prazo”. (<i>apud</i> CAPUANOL <i>et al.</i>, 2009, p. 21)</p> <p>“É informação sobre produtos específicos e tecnologia. Também é monitoramento de informação externa que afeta o mercado da organização, como, por exemplo, a informação econômica, regulatória, política e demográfica.” (TARAPANOFF, 2001, p. 45, <i>apud</i> CAPUANOL <i>et al.</i>, 2009, p. 21)</p> <p>“[...] um programa sistemático para coletar e analisar informação sobre as atividades de seus competidores e tendências de negócios para atingir os objetivos da empresa.” (KAHANER, 1997, p. 16, <i>apud</i> CAPUANOL <i>et al.</i>, 2009, p. 21).</p> <p>“[...] é o processo informacional através do qual a organização realiza a escuta “antecipativa” dos “sinais fracos” do seu ambiente</p>

	<p>sócio-econômico com o objetivo criativo de descobrir oportunidades e de reduzir os riscos ligados à incerteza.” (LESCA e FREITAS, 1996, p. 1).</p> <p>“[...] tem sido definida na literatura como o conhecimento sobre o ambiente externo da organização, aplicado a processos de tomada de decisão, nos níveis estratégico e tático, tendo em vista a consecução dos objetivos da organização e a criação de vantagens competitivas sustentáveis” (TYSON; HERRING; KAHANER; FULD, MARTINET e RIBAUULT; GILAD; &amp; DOU, <i>apud</i> STOLLENWERK, 1999, p. 13).</p>
<p><b>Inteligência de Mercado</b></p>	<p>“[...] representa não só o conjunto de informações dos clientes, mas também uma análise dos fatores externos que influenciam a decisão de compra do cliente, como regulamentação governamental, produtos e empresas concorrentes, situação e circunstâncias dos ambientes econômico, social e tecnológico.” (KOLI &amp; JAWORSKI, 1990, <i>apud</i> BUSS, 2008, p. 16).</p> <p>“Assim, atingir o nível de inteligência de mercado significa não só coletar dados provenientes do mercado e de seus ambientes, mas principalmente processar esses dados de maneira a compreender profundamente as necessidades e desejos (atuais e futuros) dos clientes e prognosticar seu comportamento futuro em relação a produtos e serviços.” (BUSS, 2008, p. 16).</p> <p>“Inteligência de mercado é conceito geral, que inclui considerações de fatores exógenos, como competição e regulamentações, que afetam as necessidades e preferências do consumidor.” (GALÃO, FRUTOS, SILVA &amp; PACAGNAN 2007, p. 150)</p>
<p><b>Inteligência Social</b></p>	<p>“[...] inteligência social envolve um processo de monitoração no âmbito de sistemas sociais mais amplos, tais como sociedades e países” (CRONIN &amp; DAVENPORT, 1993, <i>apud</i> R. R. BARBOSA, 2002)</p> <p>“Para ser eficaz a inteligência social deve ser "todas atividades de uma sociedade relacionadas à inteligência", podendo ser usada do nível micro ao macro.” (SILOVIC, 1992, p. 80)</p> <p>“[...] a capacidade que um país, ou que qualquer um dos seus componentes, tem de se adaptar às rápidas mudanças do mundo através da combinação de aquisição, avaliação e aplicação de informação com operações e atividades planejadas” (VENTURA, 1988, <i>apud</i> SILOVIC, 1992, p. 80).</p>
<p><b>Inteligência Empresarial</b></p>	<p>“Em suma a inteligência empresarial pode sintetizada como um processo sistemático e contínuo que envolve todos os esforços desenvolvidos para alimentar as necessidades de inteligência ligadas a todos os agentes ambientais, a nível micro, assim como os clientes, concorrentes, distribuidores a nível macro, assim</p>

---

como as forças tecnológicas, econômicas, sociais.” (CAVALCANTI, 2004, p. 7).

“Segundo Degent (1986), o serviço de inteligência empresarial focaliza sua atenção no ambiente externo à empresa, particularmente competidores, clientes, tecnologias, políticas governamentais, situação geopolítica e fatores sócio-econômicos. Esse serviço pode estar orientado por três propósitos: inteligência defensiva, orientada para a obtenção de informações destinadas a evitar surpresas; inteligência passiva, orientada para a obtenção de parâmetros para avaliar o desempenho da empresa; e inteligência ofensiva, orientada para a identificação de oportunidades de negócios. O autor ainda propõe um ciclo do serviço de inteligência empresarial, com as fases gerenciamento, coleta, avaliação, divulgação, utilização e realimentação, e um conjunto de indicadores e áreas a serem monitoradas.” (RIOS *et al.*, 2011, p. 65)

“[...] a inteligência empresarial constitui-se como elemento central para o processo de desenvolvimento do conhecimento organizacional. De acordo com Choo (1998), a formação de sentido (sensemaking) a respeito do ambiente externo, a criação de conhecimento ou aprendizagem organizacional e o processo decisório constituem os pilares da gestão do conhecimento nas organizações.” (BARBOSA, 2005, p. 92)

**Business Intelligence (BI)**

“[...] numa abordagem administrativa, Inteligência de Negócios (BI) pode ser definido como um processo em que os dados internos e externos da empresa são integrados para gerar informação pertinente para o processo de tomada de decisão.” (PETRINI, FREITAS e POZZEBON, 2006, *apud* RIOS *et al.*, 2011, p. 67)

“Numa abordagem tecnológica, Inteligência de Negócios é entendida como um conjunto de ferramentas que apoia o armazenamento e análise de informação. O foco não está no próprio processo, mas nas tecnologias que permitem a gravação, recuperação, manipulação e análise da informação.” (RIOS *et al.*, 2011, p. 67)

“[...] é um termo “guarda-chuva” que inclui arquiteturas, ferramentas, bancos de dados, aplicações e metodologias” (TURBAN, SHARDA, ARONSON & KING, 2009, p. 27)

“O processo de BI baseia-se nas transformações de dados em informações, depois em decisões e finalmente em ações.” (TURBAN *et al.*, 2009, p. 27)

**Inteligência Estratégica**

“Tyson (1988) afirma que inteligência empresarial pode ser concebida como o resultado de uma evolução como função híbrida do planejamento estratégico e das atividades de pesquisa de marketing.” (CAVALCANTI, 2004, p. 5)

---

“A Inteligência Estratégica é o processo informacional coletivo e contínuo pelo qual um grupo de indivíduos buscam (de forma voluntária) e utilizam informações relacionadas às mudanças susceptíveis de se produzirem no ambiente exterior da empresa, com objetivo de criar oportunidades de negócios e de reduzir riscos e incertezas em geral” (LESCA, 2003, *apud* FREITAS & JANISSEK-MUNIZ, 2006, p. 14).

“A Inteligência Estratégica, muito mais do que um conceito, é uma prática voltada a auxiliar organizações na sua capacidade em monitorar seu ambiente e identificar informações pertinentes, considerando-as na definição dos eixos estratégicos que ela deseja implantar.” (FREITAS & JANISSEK-MUNIZ, 2006, p. 14).

“A Inteligência Estratégica busca fornecer uma representação do ambiente e elementos que permitam inferir mudanças deste, visando apoiar o processo decisório organizacional e possibilitar agir de forma rápida, no momento certo” (FREITAS & JANISSEK-MUNIZ, 2006, p. 15).

#### **Inteligência Coletiva**

[...] “uma forma de inteligência distribuída por toda parte, constantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências” (LÉVY, 1999, p.3, *apud* CAVALCANTI, 2004, p.3)

“Existe uma Inteligência Coletiva, ou seja, de um grupo de indivíduos, quando os sinais observados no ambiente, sua seleção e seus relacionamentos visando criação de sentido são objeto de um trabalho coletivo, onde os membros do grupo comunicam e interagem apropriadamente, dentro do respeito de certas regras de comportamento do trabalho em grupo.” (LESCA, FREITAS & JANISSEK-MUNIZ, 2003, p. 2)

“De acordo com Gordon Lackie [ ] há três tipos principais de inteligência coletiva: “a inteligência de cada empregado, a inteligência relacionada à organização (incluído valores, sistemas e procedimentos) e a inteligência em termos de mercados, clientes, parceiros e fornecedores (incluído mixes de produto e mercado, participação de mercado e lucratividade)” (DAVENPORT *et al.*, 2004, p. 66)

#### **Quadro 1 Tipos de Inteligência nas Organizações**

Os diferentes tipos de inteligência existem devido ao escopo dado para o processo de inteligência. Assim cada tipo de inteligência difere pelo foco de sua aplicabilidade.

Apesar dessas diferenças, todos os processos de inteligência tem em comum a busca pelo conhecimento do ambiente organizacional para uma melhora na

tomada de decisão, tentando perceber possíveis modificações do ambiente organizacional.

## 2.4 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA E COLETIVA

Dentre as metodologias de inteligência, a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) destaca-se por seu foco na antecipação de possíveis oportunidades e ameaças através de sinais fracos observados no ambiente externo.

A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) é um sistema de monitoramento organizacional que traz métodos específicos para coleta, seleção e interpretação de informações relativas ao estado e à evolução do ambiente da empresa. Sua definição, dada por Lesca (2003, p. 10 *apud* JANISSEK-MUNIZ; LESCA & FREITAS, 2006, p.95) é de

[...] um processo coletivo, pró-ativo e contínuo, pelo qual os membros da empresa coletam (de forma voluntária) e utilizam informações pertinentes relativas ao seu ambiente e às mudanças que podem nele ocorrer, visando criar oportunidades de negócios, inovar, adaptar-se (e mesmo antecipar-se) à evolução do ambiente, evitar surpresas estratégicas desagradáveis, e reduzir riscos e incertezas em geral.

O objetivo da IEAc é fornecer representações pertinentes do ambiente organizacional visando prover um apoio ao processo decisório organizacional através da identificação e antecipação de ameaças ou oportunidades de negócios para que, dessa forma, a organização possa responder de rapidamente às mudanças com o menor custo possível. (Janissek-Muniz et al, 2007)

Partindo deste conceito de IEAc, entende-se que a organização precisa coletar e usar bem as informações do ambiente, estando bem informada. Contudo o conceito de bem informada é mais do que ter grande quantidade de informações,

significa “ter acesso a informações pertinentes, interessantes, úteis, de certa forma selecionadas” (FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2006, p.3).

É importante que antes de se caracterizar a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, seja esclarecido qual o tipo de informações que são utilizadas.

Segundo um dos conceitos, o tipo de informação da IEAc são as de antecipação. Pensando nas informações presentes no ambiente organizacional, pode-se classificá-las em três tipos (LESCA e LESCA, 1995):

- informação de funcionamento, que representam o presente e o passado da organização;

- informações de influência, que influem sobre os autores pertinentes da empresa visando torná-los cooperantes e alinhados;

- informações de antecipação, que dizem respeito à alteração no ambiente sócio-econômico da empresa.

As informações do tipo de antecipação são foco da IEAc, pois estas contém sinais fracos de acontecimentos futuros, como possíveis mudanças e rupturas no mercado atual.

Este conceito de sinal fraco é dado por Ansoff em 1975 (*apud* JANISSEK-MUNIZ, LESCA & FREITAS, 2007) como “*a development about which only partial information is available at the moment when response must be launched, if it is to be completed before the development impact on the firm*”. De acordo com esse conceito as informações estão disponíveis apenas parcialmente, contudo ela incita algum possível acontecimento, trazendo a ideia de antecipação, e é a partir de uma análise mais profunda que é possível identificar seu verdadeiro valor para as decisões organizacionais.

Para o entendimento do processo utilizado na metodologia de IEAc, alguns conceitos-chave são importantes de serem citados. Conforme Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004, p. 206):

- “A Inteligência Estratégia Antecipativa e Coletiva é uma abordagem proativa que supõe forte engajamento e dinamismo da direção da empresa”

- “As informações de Inteligência Estratégia Antecipativa e Coletiva são antecipativas, do tipo sinais fracos no sentido apresentado por Ansoff (1975)”

- “[...] é definida como um exercício criativo, por meio do qual não se quer extrapolar o ambiente a partir de tendências, mas, ao contrário, construí-lo com base nas informações antecipativas coletadas”

- [...] é uma atividade não-estruturada e pouco repetitiva (GOORY & SCOTT-MORTON, 1971). Os diretores são confrontados com situações novas e desconhecidas, para as quais não dispõe de métodos. Trata-se, para eles, de elaborar uma construção criativa da situação usando métodos heurísticos.

- A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva pressupõe a escuta do ambiente socioeconômico da empresa. A análise das tecnologias (referência ao conceito de inteligência tecnológica) não é, em si, suficiente para se conhecer o conjunto completo do ambiente da empresa. Outros aspectos, como o estudo da concorrência, da clientela, dos fornecedores, das condições econômicas, do ambiente político (CHOO, 1999), também são importantes. Assim, a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva possui diversas facetas, como a inteligência competitiva, a inteligência tecnológica, a de fornecedores, a comercial, a social, entre outras.

Segundo Carson-Fasan e Janissek-Muniz (2004, p. 207) a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva é um processo complexo, contínuo, dinâmico e evolutivo que necessita de informações a todo o momento. E através da

coleta, seguida da análise de informações antecipativas, pode conduzir a empresa a tomar decisões e a agir sobre o seu ambiente de negócio. Contudo, ela conduz também, na maioria dos casos, à coleta de novas informações visando melhorar o conhecimento sobre o ambiente.

O processo de IEAc apresenta diferentes etapas a serem seguidas. Lesca conceituou as diferentes fases do processo de Inteligência Estratégia Antecipativa e Coletiva, um modelo chamado L.E.S.CAnning®.



Figura 1 - Modelo Conceitual de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva

Fonte: Carson-Fasan e Janissek-Muniz (2004)

O *input* inicial desse processo é a especificação do foco que a empresa quer dar, delimitando quais atores e assuntos a empresa deseja agir prioritariamente.

A seguir inicia-se a coleta de dados pertinentes ao foco dado. Nessa fase são selecionados os captadores de informações (*gatekeepers*), designando-lhes a missão de coleta e fornecendo meios para a realização da tarefa.

Na terceira etapa organiza-se o fluxo das informações que serão coletadas tanto interna quanto externamente. É preciso que haja uma formalização do procedimento de armazenagem, acesso e divulgação das informações.

As informações sozinhas não têm significado algum, é preciso que se analise e se dê sentido a elas. Essa é a quarta etapa do processo, onde se transforma os dados em informações pertinentes e com significado. Dessa etapa há duas alternativas, ou a análise irá mostrar que as informações são suficientes para que se siga o processo, uma decisão seja tomada e uma ação seja feita; ou a análise



mostrará que não é possível antever o ambiente futuro e, dessa forma, é preciso que se colete mais dados ou ainda que o foco estabelecido seja modificado.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir é descrito qual o tipo de pesquisa que foi realizada neste trabalho, qual o contexto em que ela ocorre e qual e como esta foi operacionalizada, especificando os passos da coleta, análise e interpretação de dados e informações.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Pesquisa científica é um conjunto de esforços que visam à busca de um determinado conhecimento (RÚDIO *apud* LEITE, 2008, p. 45). Há vários tipos de classificação, neste estudo ela será classificada de acordo a sua natureza (qualitativa ou quantitativa), quanto a sua finalidade (exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada, intervencionista) e quanto aos meios de investigação (pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental *ex post facto*, participante, pesquisa-ação, estudo de caso).

Quanto a sua natureza esta pesquisa é classificada como **qualitativa**, pois a preocupação desta não está em mensuração de eventos, quantificação e precisão de dados (LEITE, 2008) e sim no estudo e compreensão de questões complexas (GÜNTER, 2006).

Godoy (1995, *apud* NEVES, 1996) enumera o seguinte conjunto de características presentes na pesquisa qualitativa:

- “ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental”, dessa forma observa-se o fenômeno o menos afastado possível do ambiente
- “caráter descritivo”
- “o significado que as pessoas dão as coisas e a sua vida como preocupação do investigador”
- “enfoque indutivo”

Conforme Greenhalgh e Taylor (1997, *apud* PEREIRA, 2004, p. 22) a pesquisa qualitativa é aquela que “*begins with an intention to explore a particular area, collects “data” (observations and interviews), and generates ideas and hypotheses from these data largely through what is an inductive reasoning*”.

A presente pesquisa busca uma interpretação subjetiva dos dados coletados com a finalidade de lhes atribuir significado, o que suporta a natureza qualitativa desta. Para Freitas e Janissek-Muniz (2000, p. 12) “[...] é a subjetividade é que vai permitir explicar ou compreender as verdadeiras razões do comportamento ou preferência de certo grupo por algum produto, sistema, serviço, etc.”.

Quanto aos fins, a pesquisa é do tipo **exploratória**, pois é realizada em uma área que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 2004), tornando-se difícil formular hipóteses precisas e operacionais (GIL, 1995). Assim a pesquisa exploratória busca investigar algo novo com o objetivo de criar novas ideias e construir hipóteses (LEITE, 2006) levantando informações sobre um determinado objeto, delimitando o campo de trabalho (SEVERINO, 2007). São desenvolvidas para a criação de uma visão geral, aproximada, a cerca de uma situação (GIL, 1995). Isto sustenta o objetivo desta pesquisa, que busca explorar mais sobre a temática de IEAc como apoio a tomada de decisão em distribuição logística.

Conforme Gil (1995) a pesquisa exploratória tem o objetivo principal o desenvolvimento, esclarecimento e modificação de ideias ou hipóteses que podem ser pesquisadas posteriormente. Para o autor (1995, p. 45):

Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Quando o tema escolhido bastante genérico, tornam-se necessários seu esclarecimento e delimitação, o que exige revisão de literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos. O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados.

Quanto aos meios a pesquisa é classificada como **estudo de caso**, visto que tem a finalidade de analisar uma organização dando um suporte para a definição de hipóteses (LEITE, 2006). Robert Yin (2005, *apud* GIL, 2009, p. 7) define estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.”.

Gil (2009) aponta que o estudo de caso constitui uma das modalidades de delineamento proposto para a produção de conhecimento de um campo específico, havendo um estudo profundo de um ou de poucos fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto, com o uso de diversos procedimentos de coleta de dados para um conhecimento amplo e detalhado do mesmo. O estudo de caso “tem caráter de profundidade e detalhamento” (VERGARA, 2004, p. 49) sendo essa a proposta da pesquisa para a realização de um estudo de caso.

### 3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Nessa sessão será feita a contextualização do campo em que será feita a pesquisa, primeiro com uma contextualização do mercado que vai desde o mercado de cervejas no Brasil até o mercado de cervejas artesanais no Rio Grande do Sul. Depois disso será feito histórico da empresa escolhida para o estudo de caso.

#### 3.2.1 Mercado de cervejas

O mercado brasileiro de cervejas está em expansão, sendo o Brasil o terceiro maior produtor de cervejas no mundo com produção de 12,4 bilhões de litros. Com relação ao consumo de bebidas no país, este oscila em torno de 60 litros per/capita ano (CERVESIA, 2011). Dentro deste mercado é o setor de cervejas artesanais que apresenta maior crescimento no país. Enquanto o mercado de cervejas industriais apresenta um crescimento médio de 4% ao ano, o de cervejas *superpremium* vem crescendo em média 15% ao ano (CERVESIA, 2011).

O setor de cervejas *superpremium* é formado por cervejas especiais, sejam elas artesanais ou importadas. As cervejas artesanais são aquelas produzidas de forma quase caseira, com cuidados especiais na produção da cerveja, indo desde a os ingredientes, receita de preparo até os conservantes que devem ser naturais e

não químicos. O resultado são cervejas mais bem cuidadas, diversificadas e interessantes com uma produção mais restrita (BREJAS, n.d.). As cervejas importadas são aquelas que trazem a diferenciação por terem estilos diferenciados das comuns no país.

Com relação à produção nacional, o mercado de cervejas artesanais é formado por em torno de 200 micros cervejarias e cervejarias de médio porte que se concentram especialmente nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Geras, Rio de Janeiro, Paraná e Goiás.

<b>Estado</b>	<b>% do total nacional</b>
São Paulo	24
Rio Grande do Sul	17
Santa Catarina	13
Minas Gerais	10
Rio de Janeiro	8
Paraná	7
Goiás	5
Outros	16

**Tabela 2 - Distribuição Percentual de Cervejarias Artesanais no Brasil**

**Fonte:** CERVESIA 2011

Pelo crescimento do setor no país pode-se concluir que está havendo uma mudança no gosto do consumidor brasileiro de cervejas, que está mais exigente com relação à qualidade dos produtos e a experiência gastronômica oferecida. Dessa forma há uma tendência de crescimento ainda maior para o consumo de cervejas diferenciadas, criando oportunidades para o surgimento de novas empresas e para a expansão da atuação das empresas no mercado.

No Rio Grande do Sul, segundo a Acerva Gaúcha, há pelo menos trinta e três cervejarias artesanais atuando no estado, indicadas na tabela a seguir.

---

### **Cervejarias Artesanais Rio Grande do Sul**

---

Eurobier - Tapejara/RS
Dado Bier - Porto Alegre/RS
Chopp Ijuhy - Ijuí/RS
Heilige Cervejaria - Santa Cruz do Sul/RS
Micro Bier - Caxias do Sul/RS
Kurbis Cervejaria - Alvorada/RS
Original Cervejaria - Caxias do Sul/RS
Sieben Bier - Porto Alegre/RS
Eisenbruk Feliz Cervejaria - Feliz/RS
Fronzbier - Gravataí/RS
Whitehead - Eldorado/RS
Cervejaria Pelotas – RS
Cervejaria Rasen Bier - Gramado/RS
Cerv. RSW Abadessa Ltda - Pareci Novo
Bier Site - Micro Cerv. De Carli - Carazinho/RS
Micro Cerv. Barley Ltda - Capela de Santana/RS
Cervejaria Coruja - Porto Alegre/RS
Schmittbier (De Porto Bier)
Ralf Beer - Alvorada/RS
Anner - Porto Alegre/RS
Sudbrau - Bento Gonçalves/RS
Baldhead - Porto Alegre/RS
ProstBier - Estrela/RS
Terapia - Porto Alegre/RS
Ouro Bier - São Leopoldo/RS
Miguel - Caxias do Sul/RS
Huntsrusk
Lagon - Porto Alegre/RS
Cervejaria Farrapos - Passo Fundo/RS
Seasons - Porto Alegre/RS
Cervejaria Farol - Canela/RS
Edelbrau - Nova Petrópolis/RS
Factory - Gravataí/RS

**Quadro 3 - Lista de Cervejarias Artesanais do Rio Grande do Sul**

**Fonte:** Acerva Gaúcha, 2011

Estas micros cervejarias geram uma produção média de 300 mil litros por mês, volume esse que representa a média anual, visto que há desvios de produção ao longo do ano em virtude da estação, caindo no inverno a somente 20% (fonte Acerva Gaúcha). Segundo reportagem do jornal Zero Hora (outubro, 2011, <http://www.clicrbs.com.br>) o volume de produção das micros cervejarias gaúchas

equivale a apenas 10 horas de produção da planta de Águas Claras da Ambev, representando nem 1% do mercado de cervejas.

Apesar da baixa representatividade no mercado nacional de cervejas espera-se que o setor tenha um crescimento de pelo menos 20% este ano, segundo a Acerva Gaúcha. Esta expectativa é suportada pelo crescimento de 10% que o mercado americano de cervejas artesanais obteve somente no primeiro semestre deste ano, segundo dados da ABA, Associação Americana de Micro Cervejarias (fonte ACERVA GAÚCHA).

Outro motivo pelo qual os micros cervejeiros gaúchos podem esperar um crescimento do setor no estado se deve pelo aumento na procura de cervejas artesanais nos bares de Porto Alegre (fonte: SITE HAGAH, 2010). Devido a esse aumento na procura dos produtos, houve também um crescimento no número de bares e pubs especializados na venda de cervejas artesanais.

Em pesquisa realizada no site de classificados Hagah (recuperado em 02/11/11) são indicados cinquenta e sete estabelecimentos na cidade de Porto Alegre que vendem cervejas artesanais. Já o site Bebendo Bem ([www.bebendobem.com.br](http://www.bebendobem.com.br), recuperado em 02/11/11) que é especializado nos temas de cervejas artesanais ou *crafted beer*, aponta trinta e quatro estabelecimentos para se beber boas cervejas em Porto Alegre.

Dentre as cervejarias artesanais gaúchas optou-se por realizar a pesquisa na empresa **Bebidas Coruja LTDA**, responsável pela produção da Cerveja Coruja. A escolha da organização se deu pela importância desta no estado e pelo crescimento e reconhecimento de qualidade que a empresa vem obtendo frente ao mercado de cervejas artesanais no Brasil (BREJAS).

### 3.2.2 Histórico da Empresa

A Bebidas Coruja LTDA surgiu quando dois estudantes de arquitetura, Micael Ecker e Rafael Rodrigues, decidiram produzir cerveja artesanal. Em parceria com a Gol Beer/Chope MASPE de Teutônia, a Bebidas Coruja começa a fabricação da Coruja Cerveja Viva, isto em 2004.

A Coruja Cerveja Viva é uma cerveja artesanal não-pasteurizada, feita com lúpulo, fermento, água e três vezes mais malte de cevada. É considerada uma cerveja viva justamente por não ser pasteurizada, havendo a constatare necessidade de ficar sob refrigeração em função de o fermento continuar “vivo” na garrafa.

Nos anos de 2006, 2007 e 2009 a Coruja ganha o prêmio de melhor chope de Porto Alegre segundo a revista Veja.

Em 2007 é lançada a Cerveja Coruja Extra Viva, uma cerveja mais encorpada e com sabor extra forte. Em novembro de 2008 inaugura A Toca em Porto Alegre, bar da própria cervejaria. Em 2010 é ampliada a linha de produtos com a produção de três cervejas pasteurizadas Otus Lager, Strix Extra e Alba Weizen.

Em junho de 2011 a Coruja, que já é comercializada no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, começa a ser comercializada no estado de São Paulo. No final do mesmo mês estreia a produção de mais uma cerveja da linha Coruja, a Alba Weizenbock.

Atualmente a empresa revende seus produtos em cinco estados do Brasil: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Rio de Janeiro e São Paulo.

A partir da análise do histórico da empresa, feito em pesquisa realizada no *site* e blog da organização, passa-se a esclarecer qual a metodologia que será usada na pesquisa, quais os passos para coleta e análise dos dados.

### 3.3 OPERACIONALIZAÇÃO

Nesta seção é esclarecida a operacionalização da pesquisa realizada, quais foram os processos de coleta e análise de dados utilizados.

#### 3.3.1 Coleta de dados



O processo de coleta de dados dá início à pesquisa (LEITE, 2008), consiste nos meios para a obtenção dos dados para a realização do estudo e obtenção de resultados (VERGARA, 2004). Para a coleta de dados no estudo de caso torna-se necessário a identificação, descrição e análise dos seguintes pontos (GIL, 2009, p. 55):

- local em que ocorre o fenômeno
- os atores
- os eventos
- os processos

A coleta de informações se deu através de uma pesquisa documental via *web*, assim como conversas informais, para o entendimento do mercado da pesquisa, seus atores, acontecimentos e fatores de influência. Toda a coleta de dados foi realizada durante o mês de novembro de 2011.

Segundo Leite (2008, p. 53) a pesquisa documental é utilizada de forma comum e específica para a coleta de dados e informações “na descrição de fatos ocorridos, de usos e costumes de povos, grupos e indivíduos, ou na apresentação do que foi descrito em documentos literários, científicos e culturais em geral” e é realizada em documentos públicos e privados de qualquer natureza “ou com pessoas, registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias [ ] e outros.” (VERGARA, 2008, p. 48). Não é uma revisão histórica e é muito usada para pesquisa de mercado e de marketing (LEITE, 2008).

O uso da *web* para a pesquisa documental ocorre devido às facilidades de acesso e volume alto de conteúdo que pode ser obtido e analisado de forma rápida. “O processo tradicional de pesquisa é, por vezes, limitado em função de seu custo, tempo, dispersão geográfica e intensidade do trabalho, o que pode ser amplamente resolvido pelo uso da tecnologia *Web*.” (FREITAS, JANISSEK-MUNIZ, BAULAC e MOSCAROLA, 2006, p.16).

Devido ao grande volume de informações disponíveis em tempo real a pesquisa via *web* precisa ser bem focada, é preciso saber onde e como procurar as informações disponíveis. Quando não se tem acesso imediato aos *sites* é possível a utilização de *sites* de busca para a localização de *sites* relacionados aos assuntos da pesquisa a partir da indicação de palavras-chaves, assuntos, nomes de pessoas,

de entidades, entre outros (SEVERINO, 2007). Dentre os *sites* de busca mais populares pode-se citar o Google ([www.google.com](http://www.google.com)), o Bing ([www.bing.com](http://www.bing.com)), Yahoo ([www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)).

Dessa forma, para a obtenção de dados foi realizada uma pesquisa através de *sites* de busca para a obtenção de *sites*, blogs e artigos relacionados à temática de cervejas artesanais e seus atores. Buscou-se informações referentes à organização de estudo.

Depois da coleta dos dados, faz-se uma análise destes quanto a sua relevância para o estudo e atribui-se significado a estes na busca de informações que gerem base para hipóteses para a antecipação de acontecimentos.

### **3.3.2 Análise dos dados**

A análise de dados realizadas no presente estudo é qualitativa, visando a interpretação dos dados coletados de forma exploratória e investigativa para a formulação de hipóteses que possibilitem a antecipação de oportunidades ou problemas. Tal abordagem é mais associada à análise léxica e de conteúdo, e pressupõem a análise de poucas fontes ou dados em um procedimento exploratório ou de elaboração de hipóteses (FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2000).

Conforme Freitas e Janissek-Muniz (2000, p. 29) a análise léxica consiste em fazer uma análise além do texto realizando “uma análise do léxico (o conjunto de todas as palavras encontradas nos depoimentos ou respostas)”. Assim a análise léxica foca no significado aprofundado dado a cada resposta, pela forma e extensão desta, e de cada palavra-chave presente nos textos por sua forma e quantidades.

A análise léxica é importante para esta pesquisa, visto que é a partir de palavras chaves que se dará a coleta de informações que serão relevantes para o estudo. É pela forma e palavras presentes em informações dispersas pela internet e demais meios de pesquisa que se fará a análise da relevância de tais informações para o foco de estudo. Também no processo de criação de sentido a análise léxica é usada para o agrupamento de informações que tenham significados semelhantes e próximos.

Já a análise de conteúdo “consiste em uma leitura aprofundada de cada uma das respostas, onde, codificando-se cada uma, obtém-se uma ideia sobre o todo” (FREITAS, 2000; *apud* FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2000, p. 29). É a análise de dados presente em um texto (FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2000).

Esta análise tem importância para o entendimento dos textos e artigos pesquisados para a coleta de informações, havendo um entendimento aprofundado das informações que estão sendo passadas de forma explícita e implícita. É importante para a busca de sinais fracos no ambiente. A análise de conteúdo também é parte essencial no processo de criação de sentido para a criação de *links* e relações entre as informações coletadas e entre os grupos de informações. É também necessária para a análise do *puzzle* construído com objetivo de levantar hipóteses, questionamentos e possíveis ações para estas.

Para a análise das informações utiliza-se o método *Puzzle* (Lesca, 2003) na busca de criação de sentido. Este método consiste em organizar as informações fragmentadas (peças em desordem) realizando interpretações visuais significativas para os tomadores de decisão (LESCA e FREITAS, 1996). É preciso que as informações sejam relacionadas a partir de um esforço de organização, classificação e interpretações destas (JANISSEK-MUNIZ, LESCOA e FREITAS, 2006) para, então, iniciar-se a montagem de um ‘quebra-cabeça’ visual que auxilia na análise subjetiva de criação de sentido, onde são criadas hipóteses e ações que respondam estas hipóteses.

Com o processo de metodologia esclarecido passa-se para a parte de obtenção de resultados da pesquisa.

## 4. RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa desenvolvida na micro cervejaria Bebidas Coruja LTDA através da aplicação da metodologia de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva.

A empresa está situada em um mercado em expansão no Brasil, onde observa-se um aumento estável de novas organizações sendo criadas, em torno de 8,5 micros cervejarias por ano (dado referente ao ano de 2010, CERVESIA, 2011), e o mercado vem apresentando um crescimento de cerca de 15% ao ano (CERVESIA, 2011). Espera-se que o crescimento nos próximos anos seja próximo ao PIB ou um pouco acima e que o mercado se consolide (Matthias Reinold, 2011, recuperado em 18/11/11 em: <http://www.mestre-ervejeiro.com/entrevistas/matthias-reinold-e-o-mercado-de-ervejas-especiais.html>).

É visível a expectativa de aumento no consumo dos produtos produzidos pelo mercado de cervejas artesanais, sendo os consumidores cada vez mais exigentes com a qualidade do produto em especial pelo aumento de variedades de marcas de qualidade.

Dessa forma, ser capaz de expandir a distribuição no mercado, aumentando a área de atuação mantendo a qualidade do produto torna-se fator decisivo para a continuação da atuação da organização no mercado. Também é preciso que as organizações tenham maneiras de se manterem presentes nos pontos de venda e consumo para que não perderem os clientes.

Segue-se especificando como foi realizada a aplicação da metodologia e quais foram os resultados obtidos.

### 4.1 ESPECIFICAÇÃO DE ALVO

A área escolhida para a aplicação da metodologia foi a área de logística. Optou-se por essa área foco visto que uma das maiores restrições encontradas por

micro cervejarias é relacionada à distribuição de produtos. Há estas dificuldades pois os produtos entregues por estas exigem um maior cuidado em seu transporte e armazenagem para que a qualidade seja mantida, limitando a área de atuação de distribuição.

Outro motivo é o crescimento do mercado nos últimos anos, havendo um aumento da concorrência e da exigência do consumidor, o que cria uma necessidade de os produtos estarem cada vez mais ao alcance dos consumidores para não haver perda de mercado.

Com a determinação do foco do estudo foram listados atores e temas pertinentes para a observação, priorizando-os e criando-se uma matriz alvo. Conforme processo de determinação de alvo a seguir:



**Figura 2 Processo de Definição de Alvo**

**Fonte:** Carson-Fasan e Janissek-Muniz (2004)

Para a área de logística, em especial na questão de distribuição de produto, os principais atores são os clientes, os consumidores e a concorrência. Foram selecionados somente alguns de cada um desses atores, visto que há uma quantidade grande destes. A seleção dos concorrentes e clientes (pontos de distribuição) foi feita pela observação da presença destes no mercado de cervejas

artesanais de Porto Alegre, alguns clientes são potenciais. Os consumidores serão os usuários de internet que manifestam suas preferências online ou em conversas informais que ocorreram ao longo do tempo de pesquisa.

Com relação aos temas estão: tecnologia, inovação, impostos, tipos de cerveja, qualidade dos produtos, parceria entre empresas, exposição na mídia, matéria-prima, expansão do mercado. A escolha destes foi pelo impacto que estes temas podem gerar para as empresas na área de logística.

A partir dessa definição a matriz-alvo foi montada (Apêndice A) e a coleta de informações no ambiente pode ser iniciada, focando nas possíveis intersecções entre atores e temas.

## 4.2 COLETA DE INFORMAÇÕES

Com a matriz alvo definida, seleciona-se quais intersecções desta serão observadas no ambiente para a coleta de informações e sinais fracos no ambiente. Os atores selecionados foram consumidores e possíveis novos clientes, já os temas foram qualidade de produtos e expansão.

A busca de informações foi realizada através da internet, em blogs, *sites* especializados, grupos de discussão, mídias sociais, jornais, revistas e artigos, e também por conversas informais que aconteceram ao longo da pesquisa no mês de novembro.

Durante a busca de informações, cada informação obtida foi avaliada quanto sua relevância para o estudo e aquelas que apresentaram possíveis sinais de antecipação de oportunidades ou riscos foram registradas em fichas de captação (Apêndice B) conforme exemplo abaixo:

---

<b>Data:</b>	
<b>Fonte:</b>	<b>Origem:</b>
<b>Tema:</b>	<b>Ator:</b>
<b>Comentário:</b>	
<b>Informação:</b>	

---

**Quadro 4 Ficha de Captação**

Após a captação de informações, estas foram compiladas formando uma tabela com os sinais fracos coletados para a etapa de armazenamento e criação de sentido.

#### 4.3 ARMAZENAMENTO E FLUXO DAS INFORMAÇÕES

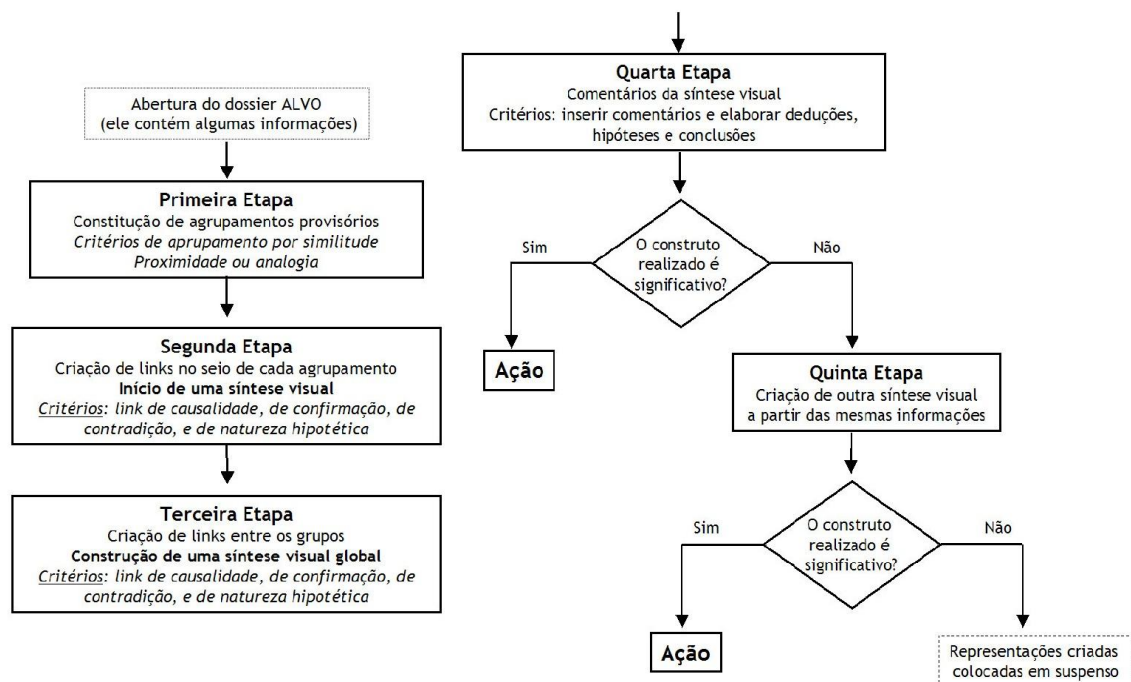
A etapa de armazenamento e fluxo de informações deve acontecer para que todas as informações estejam em uma mesma base de dados com acesso facilitado para todos os *gatekeepers*.

No caso do presente estudo a coleta de dados é realizada somente pela pesquisadora, optando-se, então, pelo armazenamento das fichas em uma planilha de Excel salvas virtualmente no disco virtual Dropbox. A escolha pelo armazenamento em *cloud computing* foi pela facilidade de acesso em qualquer dispositivo e pela segurança de não haver perda de dados.

Com essas escolhas, a coleta, o armazenamento e acesso das informações tornam-se facilitado, podendo o processo seguir para a fase de criação de sentido.

#### 4.4 CRIAÇÃO DE SENTIDO

A partir das informações coletadas nas fichas e armazenadas, inicia-se o processo de criação de sentido. Este processo segue o método de exploração de sinais fracos, conforme apresentado abaixo.



**Figura 3 Método de Exploração dos Sinais Fracos**

Fonte: Carson-Fasan e Janissek-Muniz (2004)

Inicialmente é feita uma compilação das informações a partir de uma triagem das informações obtidas e armazenadas nas fichas de captação. Com essa triagem é formada a tabela a seguir.

#### Compilação informações coletadas

1. Clientes se interessam pelas boas cervejas e conversam sobre isso no bar.



- 
2. Por se interessar por cervejas artesanais dois amigos estão começando a produção caseira de cerveja, interessados em produção apenas no consumo próprio e para amigos.
  3. [...] as próprias cervejarias que fazem o contato deixando amostras. O limite de opções e quantidade de cervejas no estabelecimento acontece por este ter pouco espaço para a armazenagem dos produtos.
  4. Em conversam com um consumidor este revela que não apreciava cerveja até experimentar cervejas especiais.
  5. Avaliação de mais de 600 cervejas produzidas no Brasil, todo ranking sendo montado por consumidores de todo Brasil que adicionam e avaliam as cervejas no site.
  6. [...] conheci pessoas incríveis e lugares maravilhosos, a comprovar que Porto Alegre é um dos melhores lugares do Brasil para viver cervejas especiais.
  7. Revolução é a palavra de ordem dos líderes desse movimento. Seu objetivo é mudar o padrão de consumo.
  8. A weizenbock da coruja ficou bem dentro do esperado para o estilo, equilibrando os aromas frutados e adocicados com um teor alcoólico na medida, formando um bom conjunto. A apresentação do produto também ficou muito boa, com bastante informações no rótulo e belo design.
  9. Além da excelente qualidade temos a grande vantagem de encontrar essa cerveja por aqui custando menos de 10 reais. É sem dúvida um dos melhores custo/benefício.
  10. Para mestres cervejeiros, a produção artesanal pode perder uma característica valiosa, a regionalidade, conceito dado para o que é feito por poucos e para poucos, oferecido localmente.
  11. Apesar de serem produzidas em pequenas quantidades e dependerem da sazonalidade, a procura por este tipo de especialidade tem se tornado comum em bares de Porto Alegre.
  12. [...] que o gosto e qualidade da cerveja varia muito de um lugar pro outro, isso é fato.
  13. [...] criou um mapa que mostra onde beber bem na capital gaúcha. [...] No entanto, se o bar não servir nenhum tipo de cerveja artesanal ou especial, não vai entrar nesse mapa.
  14. Criando *tweets* e dando RT, falando sobre a boa cultura cervejeira, diferentes estilos, história. Mostrar que existe um mundo além das "light lagers"
  15. Pessoas normais tendem a querer produtos de mais qualidade é só preciso oferecer a elas.
  16. [...] se um consumidor prova uma cerveja ruim, além de não repetir a experiência, ele também pode se tornar um disseminador de má publicidade
  17. Esta dicotomia entre o marketing e a classificação cervejeira, a meu ver, é bastante prejudicial à difusão de produtos de maior qualidade a um público mais amplo.

- 
- 18.[...] modificou cardápio incluindo cervejas artesanais para atender exigência de cliente que solicitavam maior variedade de produtos e produtos com maior qualidade.
- 19.[...] promovendo uma degustação de cervejas especiais com harmonização de pratos dirigida especialmente às mulheres.
- 20.Em primeira mão os campeões da categoria bares da premiação de ontem a noite da Veja Porto Alegre
- 21.A qualidade da produção nas microcervejarias é de deixar qualquer um boquiaberto. Consumidores que apreciam cervejas de qualidade têm hoje no país, uma gama de opções de artesanais.
- 22.“o brasileiro está aprendendo a beber cervejas artesanais de ótima qualidade e conseqüentemente passa também a se interessar pelos métodos de fabricação dessas cervejas.”.
- 23.Com mais opções e dinheiro no bolso, o consumidor passou a investir mais na degustação de bebidas de qualidade, entendendo sobre processo de fabricação, peculiaridades dos produtos, sabor, e qualidade.
- 24.O custo benefício passou a ser valorizado.
- 25.[...] frequentadores do bar são exigentes quanto ao produto e sua atenção ao frescor da cerveja deve ser constante.
- 26.O importante é a busca da diversidade e troca de experiências, tanto nos erros como nos acertos, para se beber a melhor cerveja.
- 27.Conheci um cervejeiro que me disse certa vez que se uma pessoa diz que não gosta de cerveja é porque ainda não encontrou a cerveja certa pra ela.
- 28.Com a imensa variedade de tipos de cerveja que existem de uns tempos pra cá no Brasil, é moleza você transformar a sua gata numa apreciadora de cervejas assim como você.
- 29.[...] hoje é um evento consolidado do calendário cervejeiro porto-alegrense, incluindo bares e cervejarias da capital gaúcha.
- 30.O Brasil é um dos poucos países que teve a possibilidade de ter um curso deste nível voltado para o mercado cervejeiro
- 31.[...] irá falar sobre cerveja artesanal e conduzir uma degustação de três estilos de cerveja.
- 32.Uma vez por semestre, a Acerva promove um evento diferente, aberto ao público, no qual os associados expõem suas cervejas para degustação de todos, em um clima de festa.
- 

#### Quadro 5 - Informações coletadas

Com a tabela de informações montada é possível iniciar os passos do método de criação de sentido. Deste modo as informações compiladas são agrupadas provisoriamente em grupos a partir de critérios de semelhança e proximidade para a criação de *links* entre as informações de cada grupo.

Houve a criação de quatro grupos (interesse consumidor, tendência porto alegre, qualidade produto, mudança comportamento) conforme tabelas a seguir.

---

### INTERESSE CONSUMIDOR

---

Cientes se interessam pelas boas cervejas e conversam sobre isso no bar. (1)

Por se interessar por cervejas artesanais dois amigos estão começando a produção caseira de cerveja, interessados em produção apenas no consumo próprio e para amigos. (2)

Em conversam com um consumidor este revela que não apreciava cerveja até experimentar cervejas especiais. (4)

Avaliação de mais de 600 cervejas produzidas no Brasil, todo ranking sendo montado por consumidores de todo Brasil que adicionam e avaliam as cervejas no site. (5)

“o brasileiro está aprendendo a beber cervejas artesanais de ótima qualidade e conseqüentemente passa também a se interessar pelos métodos de fabricação dessas cervejas.”. (22)

#### Quadro 6 - Interesse Consumidor

---

### TENDÊNCIA PORTO ALEGRE

---

[...] as próprias cervejarias que fazem o contato deixando amostras. O limite de opções e quantidade de cervejas no estabelecimento acontece por este ter pouco espaço para a armazenagem dos produtos. (3)

[...] conheci pessoas incríveis e lugares maravilhosos, a comprovar que Porto Alegre é um dos melhores lugares do Brasil para viver cervejas especiais. (6)

Para mestres cervejeiros, a produção artesanal pode perder uma característica valiosa, a regionalidade, conceito dado para o que é feito por poucos e para poucos, oferecido localmente. (10)

Apesar de serem produzidas em pequenas quantidades e dependerem da sazonalidade, a procura por este tipo de especialidade tem se tornado comum em bares de Porto Alegre. (11)

[...] criou um mapa que mostra onde beber bem na capital gaúcha. [...] No entanto, se o bar não servir nenhum tipo de cerveja artesanal ou especial, não vai entrar nesse mapa. (13)

Em primeira mão os campeões da categoria bares da premiação de ontem a noite da Veja Porto Alegre. (20)

[...] hoje é um evento consolidado do calendário cervejeiro porto-alegrense, incluindo bares e cervejarias da capital gaúcha. (29)

---

Uma vez por semestre, a Acerva promove um evento diferente, aberto ao público, no qual os associados expõem suas cervejas para degustação de todos, em um clima de festa. (32)

#### Quadro 7 - Tendência Porto Alegre

### QUALIDADE PRODUTO

A weizenbock da coruja ficou bem dentro do esperado para o estilo, equilibrando os aromas frutados e adocicados com um teor alcoólico na medida, formando um bom conjunto. A apresentação do produto também ficou muito boa, com bastante informações no rótulo e belo design. (8)

Além da excelente qualidade temos a grande vantagem de encontrar essa cerveja por aqui custando menos de 10 reais. É sem dúvida um dos melhores custo/benefício. (9)

[...] se um consumidor prova uma cerveja ruim, além de não repetir a experiência, ele também pode se tornar um disseminador de má publicidade. (16)

A qualidade da produção nas microcervejarias é de deixar qualquer um boquiaberto. Consumidores que apreciam cervejas de qualidade têm hoje no país, uma gama de opções de artesanais. (21)

Com mais opções e dinheiro no bolso, o consumidor passou a investir mais na degustação de bebidas de qualidade, entendendo sobre processo de fabricação, peculiaridades dos produtos, sabor, e qualidade. (23)

O custo benefício passou a ser valorizado. (24)

[...] frequentadores do bar são exigentes quanto ao produto e sua atenção ao frescor da cerveja deve ser constante. (25)

O importante é a busca da diversidade e troca de experiências, tanto nos erros como nos acertos, para se beber a melhor cerveja. (26)

O Brasil é um dos poucos países que teve a possibilidade de ter um curso deste nível voltado para o mercado cervejeiro (30)

#### Quadro 8 - Qualidade Produto

### MUDANÇA COMPORTAMENTO

Revolução é a palavra de ordem dos líderes desse movimento. Seu objetivo é mudar o padrão de consumo. (7)

[...] que o gosto e qualidade da cerveja varia muito de um lugar pro outro, isso é fato. (12)

---

Criando *tweets* e dando RT, falando sobre a boa cultura cervejeira, diferentes estilos, história. Mostrar que existe um mundo além das "*light lagers*". (14)

Pessoas normais tendem a querer produtos de mais qualidade é só preciso oferecer a elas. (15)

Esta dicotomia entre o marketing e a classificação cervejeira, a meu ver, é bastante prejudicial à difusão de produtos de maior qualidade a um público mais amplo. (17)

[...] modificou cardápio incluindo cervejas artesanais para atender exigência de cliente que solicitavam maior variedade de produtos e produtos com maior qualidade. (18)

[...] promovendo uma degustação de cervejas especiais com harmonização de pratos dirigida especialmente às mulheres. (19)

Conheci um cervejeiro que me disse certa vez que se uma pessoa diz que não gosta de cerveja é porque ainda não encontrou a cerveja certa pra ela. (27)

Com a imensa variedade de tipos de cerveja que existem de uns tempos pra cá no Brasil, é moleza você transformar a sua gata numa apreciadora de cervejas assim como você. (28)




[...] irá falar sobre cerveja artesanal e conduzir uma degustação de três estilos de cerveja. (31)

---

#### Quadro 9 - Mudança Comportamento

Após este agrupamento deu-se início a montagem de uma representação visual mostrando os *links* entre as informações dentro dos grupos e entre os grupos.

As relações feitas entre as informações são de causalidade, confirmação ou oposição entre as informações e as hipóteses, conforme Lesca (2003) Essas relações são expressas da seguinte forma:

-  Relação de confirmação
-  Relação de causalidade
-  Relação de oposição

Com isso cria-se o *Puzzle* apresentado a seguir:

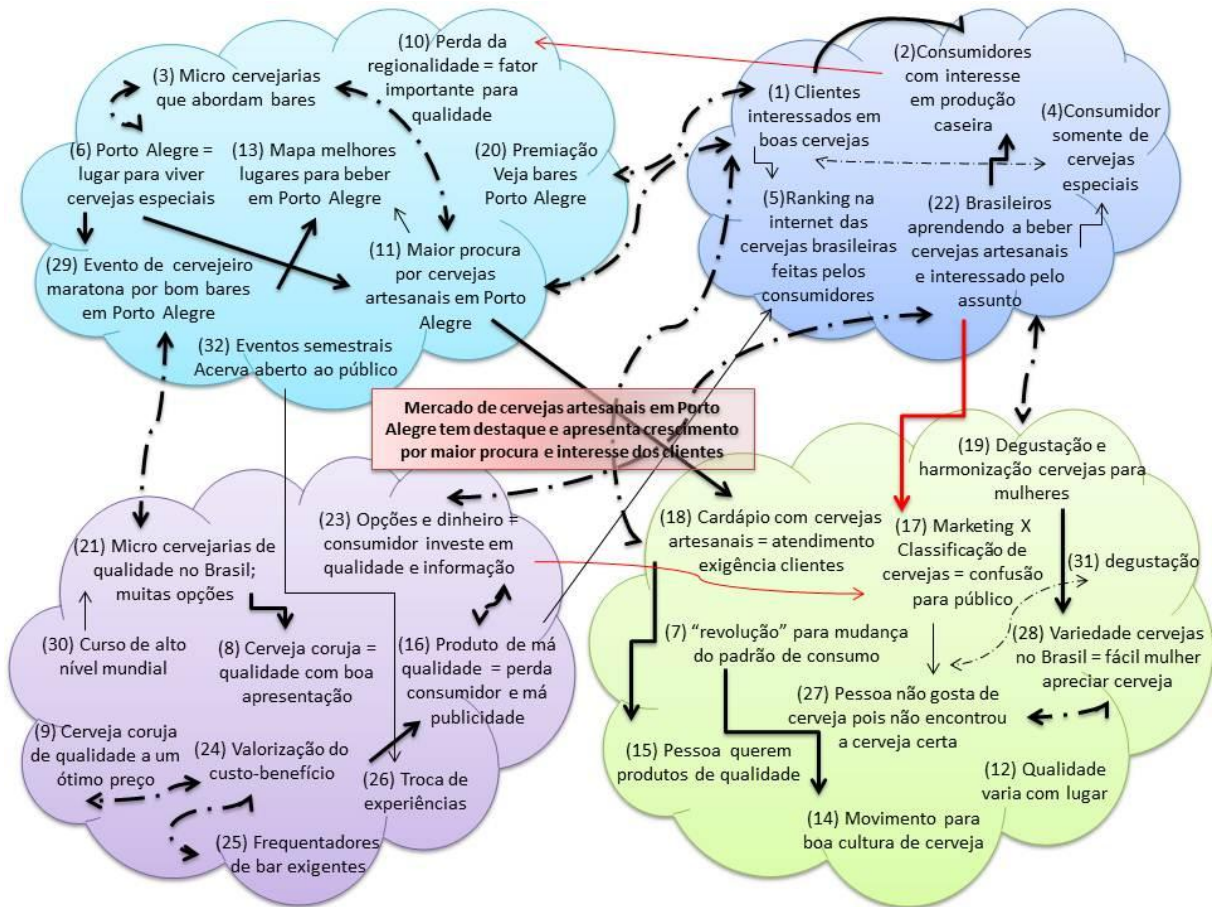


Figura 4 Puzzle

Nem todos os *links* existentes entre as informações e grupos foram expressos na representação visual devido a grande quantidade de links possíveis.

Com a construção do *puzzle* foi possível o levantamento de questões quanto ao cenário de cervejas artesanais ligados a empresa Bebidas Coruja LTDA.

A partir do *puzzle* construído realiza-se uma análise para a construção de hipóteses e avaliação de o quão significativa são estas hipóteses para a tomada de decisão. Caso as hipóteses sejam significativas é feito uma construção de ações a serem tomadas, caso contrário inicia-se nova busca de informações para a construção de um novo *puzzle*.

Com relação ao *puzzle* construído no presente estudo alguns questionamentos foram levantados com foco na expansão da distribuição no mercado de cervejas artesanais de Porto Alegre. São estes:

- Os produtos da empresa são bem conceituados. Como utilizar a percepção positiva dos consumidores quanto aos produtos da empresa para expandir a distribuição?
- Há uma tendência de crescente interesse das mulheres por cervejas artesanais, como conquistar tal mercado?
- Os consumidores estão cada vez mais exigentes e buscando informações, em especial em Porto Alegre, como expandir a linha de produtos sem perder a qualidade e atingir o público interessado? Como competir com as novas empresas e marcas que potencialmente surgiram no mercado devido ao grande interesse dos consumidores pelo assunto e pela produção de cervejas caseiras?
- Porto Alegre é considerada uma cidade com ótimas opções de locais para consumir boas cervejas, os consumidores estão procurando produtos de maior qualidade, em estabelecimentos que ofereçam melhores serviços e experiências para o consumo de boas bebidas, como aproveitar este cenário?
- O fato de cervejarias utilizarem o marketing para tentarem enquadrar cervejas industrializadas no setor *premium/superpremium* não é contrário a tendência de os consumidores procurarem mais informações sobre os produtos? Esse fator é prejudicial para o setor de cervejas artesanais, ou é uma brecha para tirar proveito?
- A indústria de cervejas artesanais apresenta uma grande gama de produtos de qualidade e os consumidores e clientes buscam cada vez mais qualidade e variedade, como isso impacta a decisão de distribuição da empresa em Porto Alegre? Como os eventos realizados podem ajudar nessa decisão?

Com o levantamento de tais questões as seguintes ações foram propostas:

- Ampliar a venda de cervejas vivas em Porto Alegre contatando os estabelecimentos bem conceituados pelos consumidores destacando o diferencial de qualidade que estes produtos oferecem frente às demais

cervejas artesanais vendidas no mercado, que em sua grande maioria são pasteurizadas.

- Criar uma cerveja visando atingir o público feminino sem fugir da linha dos produtos já fabricados pela empresa, expandindo a distribuição de cervejas para um público novo.
- Criar parcerias com novos estabelecimentos criando eventos que permitam que os frequentadores degustem as cervejas da Coruja ajudando na ampliação da cultura cervejeira já presente em Porto Alegre. Dessa forma antes de iniciar a distribuição em novos estabelecimentos é possível analisar se o público é o alvo ou é um possível público alvo, mostrando aos estabelecimentos as vantagens de distribuir o produto.
- Utilizar os eventos já existentes na cidade para não só ampliar a visibilidade da empresa, mas para informar os consumidores e possíveis novos consumidores sobre o mercado de cervejas e em especial sobre cervejas artesanais através de workshops, degustações, ações que sejam mais interativas de forma a diminuir a influência negativa que o marketing das grandes empresas pode causar ao público sobre o setor *premium/superpremium* no país.
- Utilizar a imagem positiva que os produtos da empresa tem para tornar o estabelecimento próprio da empresa, o bar A Toca, mais atrativo ao público exigente da cidade, visto que o bar em si não foi citado como destaque de Porto Alegre. É preciso que o serviço e a experiência proposta pelo ambiente supere as expectativas dos consumidores que buscam mais qualidade na bebida e conseqüentemente na comida e no serviço, tornando maior a distribuição direta ao público.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os principais resultados obtidos foram: a antecipação de um potencial de crescimento de um público específico de consumidores no mercado; o aprofundamento do conhecimento sobre o real potencial de consumo e distribuição do mercado de cervejas artesanais de Porto Alegre; a antecipação de um possível crescimento da produção de cervejas caseiras por parte de consumidores realmente interessados em cervejas artesanais e com isso a possibilidade de novas marcas no mercado regional; a antecipação do risco que o marketing das grandes indústrias cervejeiras pode afetar negativamente a imagem do mercado de cervejas artesanais e usar este espaço para criar uma oportunidade de diferenciação dos mercados para um crescimento positivo no setor de cervejas artesanais.

Com estes resultados o objetivo geral do presente estudo foi alcançado, mostrando que o uso da metodologia de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva provê informações que suportam de forma significativa e positiva a tomada de decisão e criação de ações para a distribuição logística. Atinge-se também os objetivos específicos estipulados. Verificou-se que há muito pouca aplicação da metodologia para apoio a decisão de distribuição logística. Obteve-se muitas informações aprofundadas sobre o potencial do mercado de cervejas artesanais em Porto Alegre e dos locais de distribuição do produto. Não se pode concluir de forma clara como é realizado o processo de tomada de decisão de cervejas artesanais, somente alguns elementos ficaram evidentes, como o contato direto com os estabelecimentos de venda e a influência dos consumidores. Constatou-se que a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva suporta a tomada de decisão principalmente para o conhecimento do mercado e a antecipação de riscos presentes e possíveis oportunidades.

Dessa forma os resultados obtido mostram que a metodologia de IEAc pode ajudar a antecipar uma tendência quanto ao consumo de cervejas artesanais por mulheres, podendo a organização dar foco na criação de produtos para conquistar tal público, expandindo a distribuição para um mercado que não se vê investimentos claros no mercado gaúcho. Também foi constatado o risco que o marketing das cervejarias industriais, a falta de informação do público e a existência de cervejas

ruins no mercado pode causar ao mercado de cervejas artesanais, impedindo que pessoas se interessem e façam o investimento para experimentar um produto da linha especial ou artesanal. Assim torna-se importante o fornecimento de informações relacionadas a cervejas artesanais, sua produção e qualidade para o público de um modo geral, assim como a criação de eventos para que as pessoas experimentem e consumam cervejas artesanais, sabendo diferenciar estas das cervejas industrializadas pela qualidade de forma a conquistar mais consumidores e criar oportunidade de crescimento no mercado.

Outra importância do estudo foi o aprofundamento sobre o mercado de cervejas artesanais em Porto Alegre, que é mais forte e tem maior potencial do que uma análise superficial demonstra, havendo grandes oportunidades de expansão da distribuição. Uma destas oportunidades é através da melhora do serviço e da experiência proposta no bar (A Toca) da organização que ainda não é destaque na cidade, mas que apresenta potencial para isto, pois já possui uma linha de produtos artesanais de qualidade reconhecida, constando nas listas de lugares com boas bebidas, e pela cidade e os consumidores desta buscarem lugares que ofereçam experiências de qualidade, aumentando também o relacionamento com os clientes pela distribuição direta.

O resultado da pesquisa também mostra que o campo de aplicação da IEAc na área de logística trás resultados e que as pesquisas na área podem ser ampliadas para a determinação de resultados ainda mais relevantes.

Por o estudo de caso ter sido realizado somente com uma observação externa da organização, sem a participação desta para a coleta de dados nem para a criação de sentido, o caráter coletivo de inteligência não pode ser demonstrado, limitando a aplicação da metodologia. O não envolvimento da organização também limitou a proposição de ações visto que não há noção real do que a empresa gostaria e agiria a partir das hipóteses levantadas.

Outro limitante do presente estudo foi a demora na escolha do mercado e da empresa a ser estudada, muito por não resposta de organizações abordadas, o que limitou o tempo de observação do ambiente e coleta de informações para somente o mês de novembro. Um tempo maior para estas atividades resultaria em uma escuta mais atenta e significativa para a criação de sentido e proposição de ações.

Para pesquisas futuras é preciso que haja um contato maior com a organização para entender internamente qual é a maior fragilidade desta para a as

decisões de distribuição dos produtos, listar de forma mais clara os agentes que mais influenciam esta decisão e ampliar o tempo e os meios de pesquisa. Também é importante que o processo de coleta de informações e construção de sentido seja realizado de forma coletiva e juntamente com os tomadores de decisão para que os resultados tenham maior significado para a tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACERVA Gaúcha - Associação dos Cervejeiros Artesanais do Rio Grande do Sul. Disponível em <<http://www.acervagaucha.com.br>> Acesso em: novembro, 2011.

ARBACHE, F.; SANTOS, A. G.; MONTENEGRO, C.; & SALES, W. F. **Gestão de Logística, Distribuição e Trade Marketing**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

BALLOU, R. H.; **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 2007.

BALLOU, R. H.; **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos / Logística Empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 356

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000. pp. 28-47

BOWERSOX, D. J., **Logistics Strategic Planning for the 1990s**. In: Council of Logistics Management Fall 1987 Annual Conference Proceeding. Illinois: Oak Book, vol 1. pp. 234 - 235. 1987.

BOWERSOX, D.J; CLOSS, D. J. Posicionamento Logístico. In\_\_\_\_\_. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001. pp. 407-408.

BOWERSOX, D.J; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BRAGA, A; **A Gestão da Informação**. Disponível em: <[www.arquivar.com.br/espaco\\_profissional/...Informacao.../file](http://www.arquivar.com.br/espaco_profissional/...Informacao.../file)>. Acesso 17 set. 2011.

BREJAS. Site sobre cervejas. Disponível em: < <http://www.brejas.com.br/>> Acesso: nov. 2011.

CARSON-FASAN, M-L.; JANISSEK-MUNIZ, R. Análise de informações de Inteligência Estratégica Antecipativa: proposta de um método, caso aplicado e

experiências. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 39, n. 3, pp. 205-219, jul./set. 2004.

CERVESIA. Site sobre cervejas. CERVESIA: o portal da cerveja. Disponível em: <<http://www.cervesia.com.br/>>. Acesso em: nov. 2011.

DAVENPORT, T. H. Processos de Gerenciamento da Informação. In\_\_\_\_\_. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Editora Futura, 2000. pp. 173-199.

DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T.; **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, H; JANISSEK-MUNIZ, R. **Análise Léxica e Análise de Conteúdo**: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

FREITAS, H; JANISSEK-MUNIZ, R; BAULAC, Y; MOSCAROLA, J. Introdução: a *web* e o processo de pesquisa. In\_\_\_\_\_. **Pesquisa Via Web**: reinventando o papel e a ideia de pesquisa.

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Uma Proposta de Plataforma para Inteligência Estratégica**. In: Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, 2006, Curitiba/PR. **Anais...** Curitiba/PR, ABRAIC, 2006. Disponível em: <[http://www.ieabrasil.com.br/ieabrasil/arquivos/biblioteca/bib\\_artigos\\_1.pdf](http://www.ieabrasil.com.br/ieabrasil/arquivos/biblioteca/bib_artigos_1.pdf)> Acesso em: 20 de abr. 2011.

GIL, A. C.; **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, A.C.; **Estudo de Caso**: fundamentação científica subsídios para coleta e análise de dados como redigir o relatório. São Paulo: Atlas, 2009.

GÜNTHER, H. **Pesquisa Qualitativa versus Pesquisa Quantitativa**: esta é a questão?. Scielo Brazil: Scientific Electronic Library Online. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>> Acesso em: 14 nov. 2011.

HAGAH. **Cervejas Artesanais**: qualidade é o diferencial da bebida. Hagah bares e restaurantes. Disponível em: <<http://bares-e-restaurantes.hagah.com.br/especial/rs/gastronomia-rs/19,980,2852663,Cervejas-Artesanais-qualidade-e-o-diferencial-da-bebida.html>> Acesso em: 8 nov. 2011.

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H; FREITAS, H. Inteligência Antecipativa e Coletiva para Tomada de Decisão. **Revista Organizações em Contexto**. Ano 2, n.4, p.92-118, jul./dez. 2006.

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

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H; FREITAS, H. Desenvolvimento da capacidade de antecipação pela identificação e captação de indícios antecipativos em contexto de Inteligência Estratégica Antecipativa. In: 4º IFBAE Congresso IFBAE, 2007 Porto Alegre. **Anais do 4º IFBAE – Congresso IFBAE, 2007**. Disponível em: <<http://www.ifbae.com.br/congresso4/congresso4.html>> Acesso em: 20 abr. 2011.

LESCA, H.; FREITAS, H.; CUNHA Jr., M. V. M.; **Como dar senso útil às informações dispersas para facilitar as decisões e ações dos dirigentes: o problema crucial da inteligência competitiva através da construção de um ‘PUZZLE’** (‘quebra-cabeça’)®. Grupo de pesquisa de Gestão do Impacto da Adoção de novas Tecnologias de Informação (GIANTI). Disponível em: <[http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/artigos/1996/1996\\_030\\_PPGA\\_UFRGS.pdf](http://www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas/files/artigos/1996/1996_030_PPGA_UFRGS.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2011.

JOHNSON, J.C. *et al.* Logistics Systems: Their Development and Growth. In\_\_\_\_\_. **Contemporary Logistics**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1999. p. 5-21.

MARTIN, C.; Medindo os Custos e o Desempenho da Logística. In\_\_\_\_\_. **Logística e o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Thomson, 2001. pp. 57-84.

MILAN, Gabriel S.; Diferenciação por Serviços e Posicionamento Competitivo. In VIEIRA, Guilherme Bergmann Borges. **Logística e Distribuição Física Internacional**. São Paulo: Lex, : Aduaneiras, 2006. pp. 71-96.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MEDEIROS, F. J. F.; **Aplicação da Atividade de Inteligência no Cotidiano**. Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC). Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/v2/arquivos/APLICA%C3%87%C3%83O%20DA%20ATIVIDADE%20DE%20INTELIG%C3%8ANCIA%20NO%20COTIDIANO18920091832.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2011

NEVES, J. L.; **Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades**. FEA USP. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2011.

REINOLD, Matthias Rembert. **O mercado brasileiro atual: potencial de crescimento**. CERVESIA o portal da cerveja. Disponível em: <<http://www.cervesia.com.br/dados-estatisticos/760-o-mercado-ervejeiro-brasileiro-atual-potencial-de-crescimento.html>>. Acesso em: 10 nov. 2011.

NOVAES, A. G.; **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: estratégia, operação e avaliação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PIRES, S. R. I. Iniciativas e práticas na SCM. In\_\_\_\_\_. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: Conceitos, Estratégias, Práticas e Casos**. São Paulo: Atlas, 2007. pp. 159-163.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.

ROSS, D.F. Supply Chain System Foundation: Understanding Today's Technology Solutions. In\_\_\_\_\_. **Introduction to Supply Chain Management Technologies**. 2 Ed. Boca Raton: CRC Press, 2011. pp. 65-70.

SEVERINO, A.J.; **Teoria e prática científica**. In\_\_\_\_\_. Metodologia do trabalho científico, 23ed ver e atal, sp: cortez, 2007, pp99-127

SANTOS, Carlos H.S; BASSANESI; Magda M.R. O Futuro da Atividade Logística. In VIEIRA, Guilherme **Logística e Distribuição Física Internacional**. São Paulo: Lex, : Aduaneiras, 2006. pp. 11-24.

TURBAN, E.; SHARDA. R.; ARONSON, J. E.; KING, D. Introdução ao *Business Intelligence*. In\_\_\_\_\_. **Bussines Intelligence: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2009. p. 27.





## APÊNDICE B

**Data:** 04/11/11

**Fonte:** gerente casa noturna

**Origem:** oral

**Tema:** qualidade

**Ator:** consumidores

**Comentário:** casa noturna tem vasta quantidade de cervejas artesanais para clientes

**Informações:** Pensando no público alvo que frequenta a casa noturna, os gerentes optaram por ampliar o cardápio de cervejas que oferece incluindo cervejas artesanais produzidas no Rio Grande Sul. Dessa forma os clientes têm mais opções e opções de qualidade. Clientes se interessam pelas boas cervejas e conversam sobre isso no bar.

---

**Data:** 07/11/11

**Fonte:** consumidor

**Origem:** oral

**Tema:** Expansão

**Ator:** Outros

**Comentário:** Produção caseira de cervejas artesanais

**Informações:** Por se interessar por cervejas artesanais dois amigos estão começando a produção caseira de cerveja, interessados em produção apenas no consumo próprio e para amigos.

---

**Data:** 08/11/11

**Fonte:** dona bar

**Origem:** oral

**Tema:** Expansão

**Ator:** possíveis clientes

**Comentário:** como é realizado o contato com os bares para venda de cervejas artesanais

**Informações:** Quando questionada de como era feita a escolha das cervejas artesanais para a venda no bar, gerente disse que são as próprias cervejarias que fazem o contato deixando amostras. O limite de opções e quantidade de cervejas no estabelecimento acontece por este ter pouco espaço para a armazenagem dos produtos.

---

---

**Data:** 08/11/11

**Fonte:** consumidor

**Origem:** oral

**Tema:** Qualidade

**Ator:** Consumidor

**Comentário:** Mudança de consumo pela qualidade

**Informações:** Em conversam com um consumidor este revela que não apreciava cerveja até experimentar cervejas especiais. Agora compra e consome somente cervejas deste ramo (artesanais e especiais).

---

---

**Data:** 12/11/11

**Fonte:** BREJAS (www.brejas.com.br)

**Origem:** web

**Tema:** qualidade produto

**Ator:** consumidor

**Comentário:** ranking feito por consumidores do brasil sobre cervejas brasileiras

**Informação:** avaliação de mais de 600 cervejas produzidas no Brasil, todo ranking sendo montado por consumidores de todo Brasil que adicionam e avaliam as cervejas no site.

---

---

**Data:** 12/11/11

**Fonte:** BREJAS (www.brejas.com.br)

**Origem:** web

**Tema:** Expansão

**Ator:** clientes/consumidores

**Comentário:** Porto Alegre lugar para se "viver" cervejas artesanais

**Informação:** [...]

Fiquei por quase três dias na capital gaúcha, sendo ciceroneado pelo Sady Homrich. Por lá, conheci pessoas incríveis e lugares maravilhosos, a comprovar que Porto Alegre é um dos melhores lugares do Brasil para viver cervejas especiais.

---

---

<b>Data:</b> 12/11/11	
<b>Fonte:</b> VIP abril ( <a href="http://vip.abril.com.br/">http://vip.abril.com.br/</a> )	<b>Origem:</b> web
<b>Tema:</b> Qualidade produtos	<b>Ator:</b> outros
<b>Comentário:</b> Qualidade das cervejas artesanais ganha destaque	
<b>Informação:</b>	
<p>Revolução é a palavra de ordem dos líderes desse movimento. Seu objetivo é mudar o padrão de consumo. Eles deixam claro que a pilsen pode até pagar as contas, mas a prioridade é outra. Seguindo os passos dos craft brewers americanos, os artesãos daqui apostam na diversidade de estilos. Alguns deles são clássicos da Bélgica ou da Inglaterra; outros são adaptações, fusões e pirações dos cervejeiros.</p> <p>No meio de tanta variedade, dá para mapear algumas tendências regionais. As gaúchas Coruja e Abadessa, por exemplo, fazem o que eles chamam de cerveja viva: a bebida não-pasteurizada precisa ser refrigerada o tempo todo para não estragar.</p>	

---

---

<b>Data:</b> 12/11/11	
<b>Fonte:</b> Cerveja para Dois ( <a href="http://cervejaparadois.blogspot.com">cervejaparadois.blogspot.com</a> )	<b>Origem:</b> web
<b>Tema:</b> qualidade produto	<b>Ator:</b> consumidores
<b>Comentário:</b> Avaliação do produto da empresa com valorização da qualidade do produto.	
<b>Informação:</b>	
<p>A weizenbock da coruja ficou bem dentro do esperado para o estilo, equilibrando os aromas frutados e adocicados com um teor alcoólico na medida, formando um bom conjunto. A apresentação do produto também ficou muito boa, com bastante informações no rótulo e belo design. Cor marrom acobreada, turva, com leves reflexos alaranjados. Espuma cor bege claro de boa densidade. Boa formação e duração. Aromas de malte, caramelo, cravo, banana, adocicado, toque frutado (frutas maduras), leves presenças de baunilha e do álcool. Aroma agradável e de boa complexidade.</p> <p>No paladar malte, caramelo, cravo, banana e adocicado, com toque amargo e picante na boca e leve presença do álcool. Bom corpo e boa carbonatação, com retrogosto adocicado.</p> <p>Boa cerveja. Belo trabalho da Coruja.</p>	

---

---

<b>Data:</b> 12/11/11	
<b>Fonte:</b> blog pessoal	<b>Origem:</b> web
<b>Tema:</b> Qualidade produto	<b>Ator:</b> Consumidor

---

---

**Comentário:** opinião na mídia do consumidor sobre qualidade do produto

**Informação:** Essa cerveja realmente surpreendeu muito. [...] Além da excelente qualidade temos a grande vantagem de encontrar essa cerveja por aqui custando menos de 10 reais. É sem dúvida um dos melhores custo/benefício. Parabéns a Coruja. Não deixe de comprar e experimentar.

---

---

**Data:** 13/11/11

**Fonte:** Eliticos.com (www.eliticos.com)      **Origem:** web

**Tema:** Expansão/qualidade      **Ator:** Outros

**Comentário:** Regionalidade é característica importante para a qualidade

**Informações:** Para mestres cervejeiros, a produção artesanal pode perder uma característica valiosa, a regionalidade, conceito dado para o que é feito por poucos e para poucos, oferecido localmente. Além disso, a qualidade do produto pode ser comprometida pela dificuldade de manter as características de origem.

---

---

**Data:** 13/11/11

**Fonte:** Hagah (www.hagah.com.br)      **Origem:** web

**Tema:** Expansão      **Ator:** Consumidores/possíveis clientes

**Comentário:** Maior procura por cervejas artesanais em Porto Alegre

**Informações:** Apesar de serem produzidas em pequenas quantidades e dependerem da sazonalidade, a procura por este tipo de especialidade tem se tornado comum em bares de Porto Alegre.

---

---

**Data:** 13/11/11

**Fonte:** Papo de Bar  
(www.papodebar.com.br)      **Origem:** web

**Tema:** Qualidade      **Ator:** Consumidor

**Comentário:** Local, situação, acesso e público alvo influenciam a venda e a qualidade percebida

**Informações:** [...] Antes de responder eu me deparei com uma coisa que todos devem saber, que o gosto e qualidade da cerveja varia muito de um lugar pro outro, isso é fato.

---

---

[...] O Público alvo influencia: A Blond citou um ponto bem importante, que foi a parte dos estudantes, por exemplo, que só querem encher a cara, portanto, buscam uma cerveja mais barata e mais leve. O cara se fode pra pagar a faculdade (quando isso acontece) e trabalhar (quando isso acontece também), quer mais é beber pra esquecer os problemas.

---



---

**Data:** 13/11/11

**Fonte:** CERVESIA ([www.cervesia.com.br](http://www.cervesia.com.br))      **Origem:** web

**Tema:** Expansão      **Ator:** Outros

**Comentário:** Brewpub poucos no Brasil, uma opção de negócio

**Informações:** Muito é falado sobre a importância de pequenos produtores para o desenvolvimento da cultura cervejeira.

E o início desta série é sobre produzir e vender no mesmo lugar. [...] No Brasil, contamos nos dedos quantos são, e, provavelmente, não chegamos nem na segunda mão.

Para entrar neste ramo, não basta apenas fazer boas cervejas, é preciso saber gerir um bar e/ou restaurante. As vantagens de se abrir um brewpub são grandes. Primeiro, corta-se custos com intermediários, assim como logística e até mesmo envase. Pode-se servir a cerveja direto dos tanques maturadores. Além disto, ele te permite inovar sempre, e ir testando novas fórmulas e estilos ao longo do tempo, devido à menor escala de produção, se comparada a uma microcervejaria.

---



---

**Data:** 14/11/11

**Fonte:** Bebendo bem ([www.bebendobem.com.br](http://www.bebendobem.com.br))      **Origem:** web

**Tema:** Expansão      **Ator:** Possíveis clientes

**Comentário:** Lugares bem conceituados em Porto Alegre pelas cervejas artesanais oferecidas

**Informação:** Mas como diz O Bairrista, o Rio Grande do Sul é um país à parte. Então o Bebendo Bem, como bom patriota que é, resolveu adaptar a ideia para os pagos portoalegrenses e criou um mapa que mostra onde beber bem na capital gaúcha.

A lista não está completa, é claro. Por isso, se deixei passar algum lugar, não se acanhem em comentar. No entanto, se o bar não servir nenhum tipo de cerveja

---

---

artesanal ou especial, não vai entrar nesse mapa. Se o seu bar não serve boas cervejas, veja aqui o que você está perdendo.

---

**Data:** 14/11/11

**Fonte:** Poa Em Copo  
(poaemcopo.blogspot.com)

**Origem:** web

**Tema:** expansão

**Ator:** Consumidores

**Comentário:** Consumidores querendo ampliar conhecimento geral sobre cervejas artesanais

**Informação:** Campanha Coletiva #cervejadeverdade

Os Blogueiros Brasileiros de Cerveja (BBC) se uniram para conseguir mais força e fazerem ações coletivas. E o cartão de visita será a campanha #cervejadeverdade. Para isto, contamos com a participação de todos que se interessam por cervejas especiais. O objetivo da campanha é atingir pessoas que pouco conhecem sobre o tema e tem curiosidade, de forma a incentivá-las a conhecer mais sobre o tema e experimentar novos estilos.[...] Como? Criando *tweets* e dando RT, falando sobre a boa cultura cervejeira, diferentes estilos, história. Mostrar que existe um mundo além das "light lagers".

---

**Data:** 14/11/11

**Fonte:** Bebendo bem  
(www.bebendobem.com.br)

**Origem:** web + video

**Tema:** Expansão

**Ator:** possíveis clientes

**Comentário:** Vender cerveja artesanal é um ótimo negócio

**Informação:** Você aí, dono de bar que vende chopp barato, ultragelado, sem gosto e sem colarinho, e que acha que está fazendo um bom negócio, dá uma olhada no que diz o Greg Koch, da Stone Brewing, uma das cervejarias mais respeitadas dos EUA. Ele prova, por A+B, que vale muito a pena mudar o produto que você vende no seu "buteco".

Vídeo: mostra em número as vantagens de se vender cerveja artesanal pelo crescimento de mercado, pelo retorno maior nas vendas e por fidelizar clientes que buscam qualidade e que preferem gastar mais para beber bem. Pessoas normais tendem a querer produtos de mais qualidade é só preciso oferecer a elas.

---

---

**Data:** 14/11/11

**Fonte:** Bebendo bem  
(www.bebendobem.com.br)

**Origem:** web

**Tema:** qualidade produto

**Ator:** outros

**Comentário:** Por falta de informação por parte dos consumidores, quem vende cerveja ruim pode prejudicar o mercado como um todo

**Informação:** “Quem vende cerveja ruim, prejudica toda a indústria” [...] É quase lógico: se um consumidor prova uma cerveja ruim, além de não repetir a experiência, ele também pode se tornar um disseminador de má publicidade, tal como uma beerevangelização ao contrário. Quem acompanhou a série Brew Masters, viu que o Sam Calagione despejou ralo abaixo litros e litros de sua produção mais cara, a 120 Minutes IPA. Sem titubear, Calagione preferiu arcar com um tufo de \$500.000,00 do que botar no mercado uma cerveja aquém da qualidade esperada. Até mesmo as grandes empresas cervejeiras como a AmBev tem noção do prejuízo irreparável que é soltar uma leva de cerveja estragada no mercado.

Greg Koch, CEO da Stone, em entrevista para o Australian Brews News, é categórico quando diz que “quem vende cerveja ruim, prejudica toda a indústria”. Esse pensamento não quer dizer que os cervejeiros americanos não pensem grande. A Stone está expandindo suas fronteiras e está prestes a ser a primeira microcervejaria americana a ter uma fábrica na Europa.

---



---

**Data:** 14/11/11

**Fonte:** BREJAS (www.brejas.com.br)

**Origem:** web

**Tema:** Qualidade Produto

**Ator:** Consumidor

**Comentário:** Consumidor consciente não se deixa enganar por propaganda das grandes companhias cervejeiras

**Informação:** O uso impróprio do rótulo “premium” em cervejas

Ou seja, o relançamento da Budweiser mostra uma clara contradição do mercado brasileiro: marcas posicionadas como “premium” apenas por questões de marketing e de busca por uma melhor rentabilidade. O conceito no Brasil está menos afeito à qualidade do produto e sim a “benefícios intangíveis” baseados em conceitos de marketing como “estar na moda”, “ser jovem” e “descolado”.

O relançamento da Budweiser é um claro exemplo da inapropriedade da expressão “cerveja premium” no Brasil. Cobra-se mais caro por um produto que, na prática, não vale o que está sendo pedido. O consumidor paga por uma “imagem” construída em cima de conceitos subjetivos e que se sobrepõem à objetividade dos tipos de produto.

---

---

Esta dicotomia entre o marketing e a classificação cervejeira, a meu ver, é bastante prejudicial à difusão de produtos de maior qualidade a um público mais amplo. Cria toda uma confusão no mercado e acaba impondo um posicionamento de mercado baseado em valores intangíveis e ditados por campanhas publicitárias, deixando a qualidade em segundo plano.

---



---

**Data:** 17/11/11

**Fonte:** gerente hostel

**Origem:** oral

**Tema:** qualidade

**Ator:** consumidores

**Comentário:** Clientes exigem mais variedade

**Informações:** Hostel de Porto Alegre modificou cardápio incluindo cervejas artesanais para atender exigência de cliente que solicitavam maior variedade de produtos e produtos com maior qualidade.

---



---

**Data:** 18/11/11

**Fonte:** Bebendo bem

**Origem:** web

([www.bebendobem.com.br](http://www.bebendobem.com.br))

**Tema:** Expansão

**Ator:** Consumidores

**Comentário:** Mulheres como ampliação da gama de clientes

**Informação:** O beer sommelier Luciano Castro, juntamente com o restaurante Casa de La Madre está promovendo uma degustação de cervejas especiais com harmonização de pratos dirigida especialmente às mulheres.

---



---

**Data:** 18/11/11

**Fonte:** Trinktmehr

**Origem:** web

(<http://trinktmehr.blogspot.com>)

**Tema:** expansão

**Ator:** possíveis clientes

**Comentário:** Lugares premiados e com destaque da mídia atraem mais consumidores

**Informação:** Em primeira mão os campeões da categoria bares da premiação de ontem a noite da Veja Porto Alegre:

Melhor boteco - Apolinário

Melhor carta de cervejas - Biermarkt

---



---

Melhor cozinha - Nossa Senhora do Ó  
Melhor happy hour - Champanharia Ovelha Negra  
Melhor música ao vivo - Odeon  
Melhor para ir a dois - Mercatto D'Arte  
Melhor para paquerar - Mulligan Irish Pub  
Melhor bar revelação - Odessa de Issac Babel

---

---

**Data:** 18/11/11

**Fonte:** Portal Fator Brasil  
(<http://www.revistafator.com.br>)

**Origem:** web

**Tema:** Expansão

**Ator:** Consumidores

**Comentário:** Mudança nos hábitos e vontades do brasileiros

**Informação:** O consumo de cervejas artesanais no Brasil cresce a cada dia. A qualidade da produção nas microcervejarias é de deixar qualquer um boquiaberto. Consumidores que apreciam cervejas de qualidade têm hoje no país, uma gama de opções de artesanais.

Edu Passarelli, cervejólogo e editor do site [www.edurecomenda.com.br](http://www.edurecomenda.com.br), ressalta que “as microcervejarias artesanais buscam resgatar a cultura cervejeira, e, portanto, oferecem produtos com maior sabor e aromas porque utilizam matéria prima de maior qualidade.”.

Para Passarelli, “o brasileiro está aprendendo a beber cervejas artesanais de ótima qualidade e conseqüentemente passa também a se interessar pelos métodos de fabricação dessas cervejas.”.

---

---

**Data:** 18/11/11

**Fonte:** Trinktmehr  
(<http://trinktmehr.blogspot.com>)

**Origem:** web

**Tema:** expansão/qualidade

**Ator:** consumidores

**Comentário:** Região Sul é a que mais consome cerveja no Brasil

**Informação:** Segundo dados de pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)- de 2008-2009, o consumo médio de cerveja na região sul do país foi de 8,742 litros, ao passo que a média nacional atingiu 5,632 litros.

Este índice aumentou 23,2% desde a última pesquisa (2002-2003). Com mais opções e dinheiro no bolso, o consumidor passou a investir mais na degustação de bebidas de qualidade, entendendo sobre processo de fabricação, peculiaridades dos produtos, sabor, e qualidade.

---

---

A comparação com itens industriais mais populares tornou-se, neste contexto, inevitável, e a procura por produtos bons se sobressaem à busca pelos menores preços. O custo benefício passou a ser valorizado.

---

---

**Data:** 19/11/11

**Fonte:** Portal Terra (www.terra.com.br)      **Origem:** web

**Tema:** expansão      **Ator:** outros

**Comentário:** Cultura cervejeira em Porto Alegre

**Informação:** Com fortes influências das imigrações italianas e alemãs, o sul do país contribui de forma expressiva para o campo gastronômico e de bebidas. Se por um lado os italianos implementaram a indústria vinícola, por outro os alemães trouxeram a tradição das Pilsen, cervejarias artesanais e micro cervejarias, que ressurgem com força no Rio Grande do Sul e arredores da capital Porto Alegrense.

[...]Segundo Yepes, os freqüentadores do bar são exigentes quanto ao produto e sua atenção ao frescor da cerveja deve ser constante.

[...]

Resultado da maratona: Depois de muita conversa e várias cervejas, surge uma das chaves que desvenda a cultura cervejeira. O importante é a busca da diversidade e troca de experiências, tanto nos erros como nos acertos, para se beber a melhor cerveja. Prosit!

---

---

**Data:** 19/11/11

**Fonte:** BREJAS (www.brejas.com.br)      **Origem:** web

**Tema:** Expansão      **Ator:** Consumidores

**Comentário:** Foco em ampliar o consumo de cervejas por mulheres, interesse dos próprios consumidores masculinos.

**Informação:**

[...] Conheci um cervejeiro que me disse certa vez que se uma pessoa diz que não gosta de cerveja é porque ainda não encontrou a cerveja certa pra ela. Com a imensa variedade de tipos de cerveja que existem de uns tempos pra cá no Brasil, é moleza você transformar a sua gata numa apreciadora de cervejas assim como você. A gente te ensina o caminho das pedras pra você atingir esse sonho que parece impossível – mas não é.

Comece levando-a a um bar que tenha no mínimo umas vinte opções de cervejas diferentes. Alie esse requisito a um ambiente legal e que não vá assustá-la (ambientação é uma das “frescuras” mais apaixonantes nas mulheres...). Bom atendimento (com staff que saiba falar sobre as cervejas) e

---

---

existência de copos ideais pra cada breja são fundamentais pra essa nova experiência!

---

---

**Data:** 19/11/11

**Fonte:** Bebendo bem  
(www.bebendobem.com.br)

**Origem:** web

**Tema:** Expansão

**Ator:** Possiveis Clientes

**Comentário:** Lugares que consumidores frequentam esperando bons produtos

**Informação:** Há 12 anos, uma turma de amigos vem realizando anualmente o POA em Copo. O que começou sendo uma iniciativa de alguns amigos da faculdade de Administração cresceu e hoje é um evento consolidado do calendário cervejeiro porto-alegrense, incluindo bares e cervejarias da capital gaúcha.

---

---

**Data:** 19/11/11

**Fonte:** O Mestre Cervejeiro  
(omcervejeiro.blogspot.com)

**Origem:** web

**Tema:** Expansão

**Ator:** Outros

**Comentário:** crescimento no mercado demanda profissionais qualificados, oportunidade para qualificação

**Informação:** Beer Sommelier. Um mercado em expansão  
A profissão de Beer sommelier ou Biersommelier, ou melhor, Sommelier de Cervejas se aproximou do brasileiro com a abertura de cursos no Brasil. Hoje são 300 profissionais formados desde o ano passado. Uma das instituições que em parceria com o SENAC veio para o Brasil foi a Doemens Academy. Os graduados Doemens são valorizados em todo o mundo. O Brasil é um dos poucos países que teve a possibilidade de ter um curso deste nível voltado para o mercado cervejeiro (antes dele somente a Itália).

[...]

Sempre algo novo mobiliza dúvidas e precisamos estar prontos para esclarecer a diversidade deste público ávido por informação.

A missão é transmitir conhecimento.

---

---

**Data:** 19/11/11

**Fonte:** Bebendo bem  
(www.bebendobem.com.br)

**Origem:** web

**Tema:** Expansão

**Ator:** Consumidores

**Comentário:** Possibilidade de aumentar número de consumidores de cervejas artesanais

**Informação:** Numa parceria inusitada da Cervejaria Seasons e do Yázigi, o cervejeiro Leonardo Sewald irá falar sobre cerveja artesanal e conduzir uma degustação de três estilos de cerveja. Só que in english, people! Ou seja, dá pra treinar o idioma bretão e ainda conhecer um pouco mais do universo das boas cervejas.

---

---

**Data:** 19/11/11

**Fonte:** Bebendo bem  
(www.bebendobem.com.br)

**Origem:** web

**Tema:** Expansão

**Ator:** Consumidores

**Comentário:** Possibilidade de aumentar número de consumidores de cervejas artesanais pela visibilidade maior informação ao público geral

**Informação:** Está marcado o V Encontro Aberto da Acerva Gaúcha!

Os participantes terão a oportunidade de degustar dezenas de cervejas artesanais caseiras e de microcervejarias, além de um excelente churrasco.

Uma vez por semestre, a Acerva promove um evento diferente, aberto ao público, no qual os associados expõem suas cervejas para degustação de todos, em um clima de festa. Nas duas últimas edições tivemos a participação média de mais de trezentas pessoas, esgotando os ingressos com mais de uma semana de antecedência!

---