

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**A PERCEPÇÃO DA INFLUÊNCIA DO MONITORAMENTO DO AMBIENTE  
NA TOMADA DE DECISÃO**

Daiane de Souza Roman

Orientador: Profa. Dra. Raquel Janissek Muniz.

**RESUMO**

Esta pesquisa se propõe a analisar a percepção do monitoramento do ambiente organizacional e a importância do mesmo para a tomada de decisão estratégica. O estudo buscou identificar a percepção dos participantes quanto a elementos relacionados ao monitoramento do ambiente de negócios organizacional, considerando mudanças constantes que o tornam complexo e imprevisível. A análise das informações do ambiente possibilita uma percepção a respeito do ambiente e potencializa o amadurecimento organizacional através da identificação antecipada das mudanças e evoluções sistêmicas. Para a realização do trabalho utilizou-se fontes bibliográficas embasando os conceitos de monitoramento do ambiente, inteligência estratégica e tomada de decisão. O método escolhido foi *survey* via web com uma pequena amostra representativa da população. Através da pesquisa realizada pode-se perceber que os participantes percebem a importância do monitoramento do ambiente e as iniciativas relacionadas a mesma, auxiliando gerentes a identificar oportunidades, detectar e interpretar problemas e implementar melhorias. A realização da pesquisa permitiu identificar a dificuldade do monitoramento do ambiente, sua realização e a falta de amadurecimento estratégico, por não fazerem uso de ferramentas e métodos que auxiliem, mas organizações, tendo carência na capacidade de realização da captação, interpretação e ação sobre os sinais do ambiente.

**Palavras-chave:** monitoramento do ambiente, inteligência estratégica, tomada de decisão

# A PERCEPÇÃO DA INFLUÊNCIA DO MONITORAMENTO DO AMBIENTE NA TOMADA DE DECISÃO

## 1. Introdução

A percepção e a bagagem cultural que cada um carrega podem influenciar as decisões no ambiente profissional, principalmente para os líderes, que precisam tomar decisões importantes em muitos momentos do dia. O processo pelo qual o indivíduo organiza e interpreta essas informações contribui com o seu meio, norteia a empresa na escolha da melhor alternativa entre diversas frente a problemas que envolvem riscos, com consequências ligadas à imagem e posicionamento de mercado.

No cenário atual, a economia tem apresentado às empresas diversos desafios. Os resultados são percebidos desde a economia com diminuição de custos até oportunidades de expansão pela conquista de clientes ou parceiros em situações semelhantes. Para se atingir a produtividade e a competitividade, a tomada de decisão exige do gestor a capacidade de captar, analisar e interpretar as situações (WONG, 2005, p. 261).

O estudo do processo de tomada de decisão tem ajudado a compreender o trabalho gerencial e o desenvolvimento das atividades do administrador em projetos de inteligência Segundo Harris (1998), o estudo da tomada de decisão consiste na identificação e escolha das alternativas que se apresentam, buscando não somente identificar alternativas possíveis mas igualmente apoiar a escolha organizacional em função dos objetivos, valores e alvo almejados.

O monitoramento do ambiente é uma alternativa que possibilita os tomadores de decisão usarem informações do ambiente para melhor entender o ambiente externo e as interconexões dos vários setores, traduzindo esse entendimento para o planejamento e os processos de tomada de decisão necessários (MORRISON, 1992).

A Inteligência Estratégica é uma das formas de realizar o monitoramento (RIOS et al, 2011), e se apresenta como uma ferramenta que busca, através da implantação de um processo organizacional, identificar as mudanças do ambiente socioeconômico com o objetivo de aproveitar uma oportunidade, evitar uma ameaça ou ainda se preparar a tempo para enfrentar tal ameaça (JANISSEK-MUNIZ, LESCA e FREITAS, 2007).

Neste artigo, a proposta é analisar a percepção dos gestores em relação à importância do monitoramento do ambiente e o uso das informações para a tomada de decisão, enfrentada diariamente pelos gestores. O método empregado é o quantitativo e exploratório, com amostra via *survey web*.

Dentro desta abordagem, os objetivos específicos são:

- Identificar fatores que possibilitem observar a percepção de gestores em relação ao monitoramento do ambiente;
- Analisar a percepção dos gestores em relação à importância do monitoramento do ambiente;
- Realizar a análise da amostra;
- Elaborar um diagnóstico elencando os dados de acordo com o referencial para conclusão do estudo.

A primeira parte desta revisão bibliográfica apresentará elementos relacionados ao monitoramento do ambiente, perfazendo conceitos básicos e métodos de análise de mercado. Seguirá apresentando tópicos importantes para seu entendimento comum e prático. Na segunda parte abordará a Inteligência Estratégica quanto aos seus fatores de conceitualização e aplicação, partindo, portanto, para o último tópico sobre percepção dos gestores quanto ao uso das informações na tomada de decisão presentes na literatura.

## **2. Fundamentação teórica**

O processo decisório pode ser simples ou complexo, dependendo do grau de importância e os objetivos a serem alcançados. O ato envolve escolhas na busca da resolução de um problema, ou até mesmo quando há alternativas para alcançar um objetivo determinado. Muitas das decisões são impostas pelo mercado, frente à competitividade, tornando-se uma questão de sobrevivência. Os gestores organizacionais, por esta questão, tomam como base decisória informações internas e externas do ambiente, desenvolvendo assim habilidades de lidar com modelos inovadores de gestão de monitoramento de ambiente e processamento destas informações para tomada de decisões.

Nos próximos itens será apresentado o referencial teórico para embasamento dos conceitos desenvolvidos neste trabalho: monitoramento do ambiente, inteligência estratégica e tomada de decisão.

### **2.1 Monitoramento do ambiente**

Segundo Oliveira (2008), o monitoramento do ambiente tem sido definido na literatura como o processo de aquisição e uso de informações sobre fatos, eventos, tendências e relacionamentos existentes entre as variáveis do ambiente externo que afetam direta e indiretamente o desempenho organizacional ao longo prazo.

Quando o monitoramento é aliado ao planejamento estratégico da organização e quando é efetivamente utilizado no processo de orientação estratégica, pode ser vinculado à melhora da performance organizacional. Além disso, a sua prática tem como um importante efeito o aumento da comunicação e discussão de questões orientadas para o futuro, além de induzir à aprendizagem estratégica organizacional (CHOO, 2001).

Em um levantamento realizado com estudos brasileiros acerca do tema, monitoramento do ambiente é definido como um processo que serve como “captador” das mudanças que podem ocorrer no ambiente onde a organização está inserida (SILVA; BICCA, 2012). Trata-se da observação de um conjunto de fatores que pode ser tanto externos como internos, com potencial de comprometer ou mesmo influenciar positivamente a atuação da uma organização (BLANCK e JANISSEK-MUNIZ, 2014). Este alerta deve ocorrer suficientemente cedo, a fim de que a organização seja capaz de acompanhar a tendência e transformá-la em oportunidade de negócio, caso seja confirmada (SILVA; BICCA, 2012).

Uma vez que o ambiente em que as empresas operam se torna cada vez mais incerto, dado a mudanças rápidas, bruscas e muitas vezes irremediáveis (WHITE; HODGSON; CRAINER, 1996), é importante o uso de métodos que auxiliem os administradores e gestores na tomada de decisões e no planejamento do futuro (DAY; SCHOEMAKER, 2004). Contudo, muitas organizações ainda têm carência na capacidade de realizar a captação, interpretação e ação sobre os sinais ambíguos que estão no ambiente (DAY; SCHOEMAKER, 2006). Muito dessa carência se deve a barreiras existentes tanto no reconhecimento como interpretação das informações (BLANCK e JANISSEK-MUNIZ, 2014).

Entretanto, conforme sinalizado por Blanck e Janissek-Muniz (2014), as organizações ainda têm dificuldades em identificar as mudanças rápidas no ambiente empresarial e, como forma de superar essa situação, faz-se necessário a abordagem de monitoramento do ambiente (ANSOFF, 1975). Para tal, considera-se importante que a organização desenvolva e trabalhe em um sistema de alerta antecipado às mudanças, para que estas mudanças não impactem de forma irrecuperável nas atividades da organização. Uma vez que o ambiente em que as empresas operam se torna cada vez mais incerto, dado a mudanças rápidas, bruscas e muitas vezes irremediáveis (WHITE; HODGSON; CRAINER, 1996), é importante perceber a importância de métodos no auxílio aos administradores e gestores na tomada de decisões e no planejamento do futuro (DAY; SCHOEMAKER, 2004). Soma-se a isto a carência das organizações na capacidade de realizar a captação, interpretação e ação sobre os sinais

ambíguos que estão no ambiente (DAY; SCHOEMAKER, 2006). Muitas destas dificuldades derivam do caráter incerto e impreciso do tipo de informação coletada (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004). Essa percepção de dificuldade de reconhecimento e coleta de informações informais, incompletas e imprecisas torna mais complexo o estabelecimento de uma relação entre estes sinais e as necessidades dos decisores, que, segundo Zwicker, Trevizani e Cunha (2006) necessitam de informações completas e precisas.

Para Freitas e Janissek-Muniz (2006), o monitoramento do ambiente é importante e imprescindível, pois, estar bem informado possui um significado muito maior do que simplesmente possuir uma quantidade significativa de informações. A boa informação agrega conhecimento pertinente, interessante, útil, diferenciado. Para obtê-la é fundamental a atenção ao monitoramento dos ambientes externos à organização, buscar escutar e conhecer, através de observações, as necessidades e expectativas do mercado. Quantidade não é o que se busca prioritariamente. Deve-se privilegiar atenção, rapidez, seletividade e qualidade na informação, a qual precisa não apenas ser percebida, mas igualmente coletada, interpretada e difundida (JANISSEK-MUNIZ et al., 2007). A importância do monitoramento do ambiente se justifica pelo fato de que a própria organização deve compreender os movimentos das forças externas, possibilitando respostas efetivas, se possível antecipadas às mudanças do ambiente, na tentativa de assegurar uma posição privilegiada nos mercados em que atua. As organizações devem monitorar seus ambientes para identificar ameaças e oportunidades, obter vantagens competitivas e dar suporte aos processos de inteligência, planejamento da administração estratégica de curto e longo prazo (SUTTON, 1988 apud OLIVEIRA, 2008<sup>a</sup>, p. 113). Para realizar o monitoramento, um dos primeiros passos é definir a fonte através da qual poderão potencialmente obter informações.

**Tabela 1 – Principais fontes de informação utilizadas no processo decisório**

<b>FONTES DE INFORMAÇÕES</b>	<b>EXEMPLOS</b>
<b>Internas</b>	Setores de venda de pesquisa mercadológica, de planejamento, de engenharia, de compras, análise de produtos concorrentes, ex: empregados de concorrentes.
<b>Contatos diretos com o setor de negócios</b>	Clientes, encontros, demonstrações de vendas, distribuidores, fornecedores, associações comerciais, consultores, varejistas, empregados dos concorrentes, agências de publicidade.
<b>Informações publicadas</b>	Periódicos do setor, material promocional das empresas, relatórios anuais, relatórios de analistas financeiros, periódicos financeiros, discursos de gerentes, periódicos de negócios, jornais nacionais e locais, diretórios, publicações governamentais.
<b>Outras fontes</b>	Analistas financeiros, bases de dados eletrônicas, bancos de investimento, comerciais e anúncios.

Fonte: Barbosa (2002)

De acordo com Oliveira (2008), as fontes de informações para a coleta de informações são classificadas em diversas maneiras e critérios que lhes dão suporte. Sutton (1988 apud BARBOSA, 2002, p. 4), por exemplo, a partir de uma pesquisa com gerentes norte-americanos, elencou alguns dos principais tipos de fontes de informação utilizados nos processos decisórios, conforme tabela 1.

Reconhecendo a importância do monitoramento do ambiente para o sucesso de análise de mercado e seus fatores para a empresa na tomada de decisão, passamos a seguir para o conceito de inteligência que dará um suporte nesta ação.

## 2.2 Inteligência

A partir das noções sobre o monitoramento do ambiente como ferramenta de planejamento e meio de auxiliar a identificação de informações para análises de oportunidades e ameaças, podemos trabalhar o conceito de inteligência como forma de operacionalizar o monitoramento. A inteligência compreende a coleta das informações do

ambiente externo e sugere uma forma de como essas informações são tratadas, interpretadas, analisadas e transmitidas aos tomadores de decisão (OLIVEIRA et al., 2008b).

Conforme Rios et al (2011), na literatura nacional, encontram-se diferentes nomenclaturas com significado para o processo de monitoramento evocado: inteligência competitiva; inteligência empresarial estratégica; *business intelligence*; inteligência organizacional; inteligência empresarial; e inteligência estratégica antecipativa.

### 2.2.1 Inteligência Competitiva

A inteligência competitiva pode ser entendida como o conjunto de processos e ferramentas para selecionar, analisar, comunicar e gerenciar as informações externas à empresa. Tem como objetivo principal obter informações para decisão, apoiar projetos, auxiliar em treinamentos e no aprendizado contínuo por meio do monitoramento do ambiente competitivo (TEIXEIRA FILHO, 2001 *apud* COLAUTO et al. 2004).

### 2.2.2 Inteligência Empresarial Estratégica

O método de IEE procura criar uma forma mais eficaz de organizar o trabalho de inteligência, agregando um conjunto de procedimentos metodológicos capaz de vasculhar o vasto e complexo campo das informações externas à empresa (de maneira ética e legal). O método considera tudo que pode ser útil à execução dos objetivos estratégicos da organização e ainda busca antecipar fatos e situações capazes de afetar sua atual situação, de acordo com sua missão e valores (CARDOSO JUNIOR, 2007 *apud* NUNES, 2014).

### 2.2.3 Business Intelligence

Segundo Rios et al. (2011), no âmbito tecnológico a Inteligência de Negócios é interpretada como um conjunto de ferramentas que auxilia na armazenagem e análise das informações. Através de uma abordagem administrativa, a Inteligência de Negócios (BI), pode ser definida como um conceito de Inteligência Competitiva aplicada e automatizada. A inclusão do monitoramento de outras variáveis ambientais além da concorrência, através de informação estruturada disponível, é o principal diferencial que torna a BI mais completa que a IC (GILAC e GILAC, 1998, *apud* SANTOS et al., 2009).

Ferraz et al. (2011) destaca ainda a importância do papel da Tecnologia de Informação no monitoramento do ambiente, mas, faz a seguinte ressalva: o homem ainda é o pilar central pelo conhecimento a ser agregado na captura de informação.

### 2.2.4 Inteligência Organizacional

Para Rios et al. (2011), a inteligência organizacional pode ser compreendida como uma habilidade, um modo de processar as mudanças, compreender fatos do ambiente em busca de novas oportunidades. O autor defende ainda que se a empresa conseguir encontrar e manter na organização apenas pessoas mais preparadas, as mudanças ocorreriam naturalmente para a melhoria. Pressupondo que pessoas criativas poderiam superar problemas com maior facilidade logo, o tempo a ser investido em planejamento de melhorias para a empresa acabaria aumentando.

### 2.2.5 Inteligência Empresarial

O foco da Inteligência Empresarial é o caminho externo à empresa (concorrentes, clientes, geopolítica, etc.). Desta forma o processo pode estar orientado por alguns propósitos como: obter informações para evitar surpresas; orientada para obter parâmetros de avaliação de desempenho na empresa; visando identificar oportunidades de negócio. Há um ciclo que passa pela coleta, avaliação, divulgação, utilização, realimentação e um conjunto de

indicadores e áreas a serem monitoradas, sendo estas etapas partes que constituem as fases do gerenciamento (DEGENT, 1986).

### 2.2.6 Inteligência Estratégica Antecipativa e coletiva (IEAc)

A definição da IEAc pode ser compreendida como um processo coletivo, proativo e contínuo, pelo qual integrantes da empresa (ou pessoas contratadas por ela) coletam de forma voluntária, informações pertinentes, relativa ao ambiente socioeconômico e às mudanças que podem ocorrer neste. O objetivo é criar oportunidades de negócio, inovar, adaptar-se à evolução do ambiente, evitando assim surpresas estratégicas desagradáveis, reduzindo riscos e a incerteza em geral (LESCA, 2003).

A ideia do coletivo considera a experiência das pessoas, daquilo que elas vivenciaram, considerando o voluntarismo e o interesse em comum. Assim, o método de IEAc é uma abordagem pró-ativa e que exige engajamento dos membros da empresa, e que busca, por meio de um exercício criativo, antever oportunidades no ambiente externo à empresa, com base nas informações antecipativas coletadas (LESCA e JANISSEK-MUNIZ, 2015).

Há ênfase na colaboração coletiva na captação de coleta de informações (JANISSEK-MUNIZ et al., 2006), justificando que nos integrantes das organizações reside os conhecimentos e capacidade de aprendizado. É por meio da inteligência, conhecimento, experiência e postura desses indivíduos que se processa a concatenação de dados, interpretação e criação de conhecimento, que permitem a compreensão do contexto organizacional e desenho de cenários futuros.

O Método de IEAc (LESCA e JANISSEK-MUNIZ, 2015) sugereu ma ferramenta inovadora para o processo decisório estratégico: pois se trata de um sistema de monitoramento do ambiente cujos participantes estão em um contínuo processo de aprendizagem e compartilhamento de visões. A razão e a objetividade são substituídas pela subjetividade, criatividade e inovação no processo de pensar num problema e assim no seu âmbito total (FREITAS, QUINTANILLA e NOGUEIRA, 2004).

Assim, ao final do ciclo de inteligência, são geradas alternativas para uso pelo gestor em sua tomada de decisão.

Para que essas informações de inteligência possam se transformar em conhecimento útil à tomada de decisão, exige-se que o processo se alimente constantemente de informações do ambiente, as quais passam necessariamente pela percepção pelos gestores e sua decisão em selecioná-las e retê-las. Assim, percebe-se a importância da tomada de decisão ao longo de todo processo de inteligência, desde a coleta, análise e efetiva tomada de decisão decorrente das conclusões resultantes do processo.

### 2.3 Tomada de decisão

As variáveis do ambiente interferem no processo decisório baseados nos objetivos da organização; critérios de racionalidade e de eficácia; informações como a falta ou excesso, situação de incertezas, complexidade e conteúdo; e raciocínio. Encaminham o decisor para execuções assertivas na tomada de decisão (FREITAS, 1997).

Conforme Simon (1972), na tomada de decisão estratégica, os decisores utilizam mais arbitrariedade, que depende da sua experiência, percepção e intuição, do que uma técnica que pode ser aprimorado com o treinamento sistemático do pensamento.

Segundo Santos e Wagner (2007) a importância do processo decisório aumenta em virtude das rápidas mudanças que ocorrem no ambiente social, econômico e legal o qual as organizações estão inseridas. Estas mudanças levam a uma procura maior por tomadores de decisão que sejam proativos bem como uma busca continuada pela eficiência dos processos. A necessidade de se adaptar ao ambiente se reflete no reconhecimento da importância do capital humano qualificado acompanham com disposição as necessidades da organização.

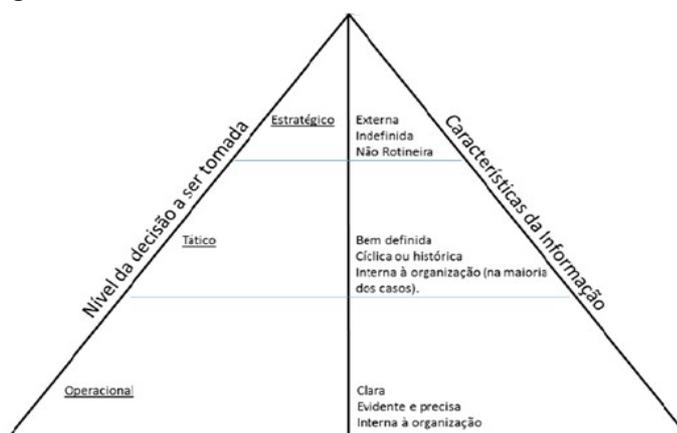
As fontes de informação que propiciam a tomada de decisão podem ser classificadas de diversas maneiras e critérios diferentes bem como, por exemplo, pela sua origem, estruturação ou pelos meios e recursos que lhes servem de suporte (OLIVEIRA, 2008a).

Cockburn e Highsmith (2012, *apud* TUDESCO, 2014) afirmam que a agilidade no processo de tomada de decisão depende da confiança depositada nas pessoas para que possam aplicar suas competências de maneira eficaz. Na aplicação de um projeto de inteligência, a morosidade provoca desvantagem competitiva enquanto a pressa induz erro. Os autores, portanto, defendem que a chave para o sucesso no processo decisório é encontrar o equilíbrio entre estes dois extremos.

Tratando-se de organizações, é interessante que as decisões sejam tomadas de forma alinhada com a estratégia. Para Janissek-Muniz et al (2006), o conhecimento é uma necessidade básica para uma decisão estratégica. A empresa deve buscar manter o maior número de informações possíveis sobre o ambiente no qual está inserida possibilitando saber as ações dos concorrentes, a percepção da situação global do mercado, etc. para buscar ações seguras. Os autores definem dois tipos de conhecimentos que auxiliam no processo de tomada de decisão: Conhecimento do ambiente e Diagnóstico interno à empresa, fazendo alusão à Análise SWOT definida por Porter (1986) onde a análise para a tomada de decisão estratégica deve observar os aspectos relacionados aos processos, à organização e à cultura da empresa, percebendo simultaneamente o ambiente externo em que a empresa está inserida.

No contexto organizacional, estar bem informado é mais do que possuir uma quantidade expressiva de informações. Por outro lado, diz respeito a ter acesso a informações que se mostrem pertinentes, interessantes, úteis, de certa forma selecionadas (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006). Edwards, Ward e Bytheway (1995) diferenciam as informações que circulam pela organização de acordo com os níveis de decisão relacionados e suas características. As informações operacionais configuram-se como precisas e claras e provenientes da própria organização. São informações de funcionamento (LESCA, 2003), utilizadas para tomadas de decisão simples e de curto prazo. As informações táticas, por sua vez, são informações geralmente bem definidas, necessárias de forma contínua e, muitas vezes, internas à organização. As informações estratégicas, por sua vez, possuem caráter pouco definido, não estão relacionadas a um ciclo contínuo sendo, portanto, não cotidianas e provenientes de fontes externas à organização. As informações estratégicas são utilizadas para tomada de decisão complexa e de longo prazo (Figura 1). Observa-se adicionalmente a importância das equipes que executam a captação e repasse destas informações nas organizações serem multidisciplinares, e não apenas executadas por profissionais localizados no topo da pirâmide (LESCA; JANISSEK-MUNIZ, 2015).

Figura 1 – Níveis de decisão e características da informação.



Fonte: Baseado em Edwards, Ward e Bytheway (1995).

Para Simon (1972), a tomada de decisão pode ser encarada como sinônimo da Administração. Esta afirmação reflete a realidade dos administradores que diariamente tomam decisões sobre os mais variados assuntos. Costa Neto (2007) afirma que a vida de um administrador é uma sucessão de inúmeras decisões. Muitas são consideradas lógicas, entretanto outras exigem uma percepção mais apurada sobre o ambiente e sua situação. São as tomadas de decisão estratégicas, as que lidam com novas direções, atitudes de mudança, percepção e visão de mundo, acerca do mercado competitivo, visando a busca da forma mais inteligente de se lucrar.

Vimos que conhecer o ambiente organizacional requer o domínio de ferramentas e procedimentos padronizados, quanto maior for o controle e o entendimento dos fatores internos e externos que influenciam a organização, maior são as possibilidades do gestor tomar decisões certas.

### 3. Método de Pesquisa

A abordagem de pesquisa definida para este estudo é quantitativa e exploratória. Marconi e Lakatos (2008) descrevem o tipo de pesquisa de campo quantitativo em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chaves. Este estudo é caracterizado pela precisão e controle estatístico, com a finalidade de oferecer dados para verificação de hipóteses. Este artifício quantitativo tem por objetivo a coleta sistemática de dados sobre as populações, programas, ou amostras. Pode-se utilizar técnicas de questionário, protocolos, etc. empregando procedimentos de amostragem.

A pesquisa quantitativa busca uma evidência investigativa conclusiva e é baseada em amostras representativas. A coleta dos dados é estruturada, as perguntas e a amplitude de respostas são pré-determinadas, o que torna possível uma melhor compreensão das possíveis opções de respostas. Os dados quantitativos devem ser coletados por um levantamento de campo e servem para recomendar um curso de ação final (MALHOTRA, 2005).

Os principais aspectos relacionados ao *survey* podem ser descritos como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representantes de uma população-alvo, por meio de instrumento de pesquisa (PINSONNEAULT e KRAEMER, 1993). O instrumento de pesquisa buscou identificar os fatores que possibilitam observar a percepção dos gestores em relação ao monitoramento do ambiente. Ao investigar sobre o objetivo central, foram elaboradas questões fechadas relacionadas ao problema, possibilitando apenas uma alternativa na Escala de Likert, escala de concordância, onde pretendeu-se registrar o nível de concordância e discordância com a declaração dada, no formato típico do Likert: discordo plenamente, discordo parcialmente, não concordo nem discordo, concordo parcialmente e concordo plenamente.

Segundo Marconi e Lakatos (2008) a escala de Likert apresenta diversos passos, entre eles destaca-se a elaboração de um grande número de proposições consideradas importantes em relação a atitudes ou opiniões, que tenham relação direta ou indiretamente com o objetivo estudado.

Já na primeira parte do instrumento de pesquisa (APENDICE A), buscou-se identificar o perfil dos participantes com perguntas específicas de sexo, idade, função, ramo da atividade entre outras, e a segunda parte teve o objetivo perceber a importância do monitoramento do ambiente e as iniciativas relacionadas a mesmas no ambiente organizacional e o uso das informações para tomada de decisão, as questões aplicadas foram:

1. Percebo a dificuldade em monitorar o ambiente
2. Percebo a importância do monitoramento
3. Percebo as iniciativas relacionadas ao monitoramento

4. Qual é a minha percepção sobre o grau de maturidade do monitoramento
5. Percebo a aceitação do processo de monitoramento pela direção
6. Percebo a capacidade de realização da atividade de monitoramento
7. Percebo a importância do apoio da tecnologia para realização do monitoramento
8. Percebo a importância da implicação dos membros da empresa no processo de inteligência
9. Percebo a importância do uso da web na captação de informações
10. Percebo a dificuldade de realização dessa atividade

O instrumento de pesquisa foi analisado juntamente com os objetivos do trabalho e o referencial teórico em questão, e proporciona a realização da pesquisa identificando a percepção dos gestores em relação à importância do monitoramento do ambiente e a identificação de fatores críticos. Respondendo através do método quantitativo indicadores que possibilitam a interpretação dos dados, evidências investigativas, conclusivas baseadas na amostra representada.

#### 4. Resultados alcançados

O resultado da investigação buscou responder ao objetivo escolhido como norteador da pesquisa, procurando conhecer as informações pertinentes ao perfil dos participantes e, por fim, relacionar a amostra com os principais conceitos do referencial.

##### 4.1 Análise de perfil dos respondentes

Os profissionais respondentes desta pesquisa foram selecionados por ramos diversificados de atuação e abrangência diversificada de níveis hierárquicos que possibilitando a investigação dos fatores a seguir. Com relação à análise do perfil, conforme Tabela 2, 3 e 4, a seguir, observa-se que prepondera as mulheres na amostra, sendo representadas por 51% em relação à masculina, em relação a faixa etária prepondera entre 21-30 anos com 40% e no entre 31-40 anos com 37%. Relativo à Tabela 4 observou-se que, a função dos participantes dominante com 43% prevalece o cargo de gerência e com 37% o cargo administrativo.

**Tabela 2 – Sexo**

<b>SEXO</b>		
<b>Sexo</b>	<b>Número da amostra</b>	<b>% de pesquisados</b>
Feminino	18	51%
Masculino	17	49%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora

**Tabela 3 – Idade**

<b>IDADE</b>		
<b>Faixa etária</b>	<b>Número da amostra</b>	<b>% de pesquisados</b>
Até 20 anos	01	3%
21 - 30 anos	14	40%
31 - 40 anos	13	37%
41 - 50 anos	06	17%
51 - 60 anos	01	3%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora

**Tabela 4 – Função**

<b>FUNÇÃO</b>		
<b>Função</b>	<b>Número da amostra</b>	<b>% de pesquisados</b>
Técnica	04	11%
Administrativa	13	37%
Gerencial	15	43%
Diretoria	03	9%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora

Ao investigar o perfil da empresa dos participantes, Tabelas 5, 6 e 7 ilustradas a seguir, prevaleceu com 69% o ramo de prestação de serviços de forma unânime. Na tabela seguinte, referente ao tamanho da empresa notou-se que 37% possuem o perfil de pequeno porte, sendo que em segundo lugar com 31% de grande porte, quanto à abrangência da empresa prevaleceu 54% como nacional e 23% de empresas regionais.

**Tabela 5 – Atividade da empresa**

<b>ATIVIDADE DA EMPRESA</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Número da amostra</b>	<b>% de pesquisados</b>
Comércio	04	11%
Indústria	02	6%
Prestação de Serviços	24	69%
Comércio e Serviço	03	9%
Todos	02	6%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora

**Tabela 6 – Tamanho da empresa**

<b>TAMANHO DA EMPRESA</b>		
<b>Perfil</b>	<b>Número da amostra</b>	<b>% de pesquisados</b>
Microempresa	05	14%
Pequeno Porte	13	37%
Médio Porte	06	17%
Grande Porte	11	31%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora

**Tabela 7 – Abrangência da empresa**

<b>ABRANGÊNCIA DA EMPRESA</b>		
<b>Abrangência</b>	<b>Número da amostra</b>	<b>% de pesquisados</b>
Local	05	14%
Regional	08	23%
Nacional	19	54%
Internacional	03	9%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da segunda parte do instrumento de pesquisa, buscou-se investigar a concordância ou não, em relação as questões apresentadas. Desta forma, foi realizada a elaboração do diagnóstico elencando os dados de acordo com o referencial, identificando a importância do monitoramento do ambiente. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo tem como objetivo a obtenção de indicadores que possibilitem a inferência de resultados.

Na Tabela 8, apresentam-se as três primeiras questões da investigação aplicada, onde as variáveis em estudo foram destacadas pela amostra de maior de concordância selecionada. A apresentação dos dados levantados foi examinada para verificar se estão claros e precisos, a fim de descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação, apresentado por questão:

**Questão 01. Percebo a dificuldade no monitoramento do ambiente:** com amostra de 18 respostas de “concordo parcialmente”, identificou que essa percepção está associada com a dificuldade. A questão evidencia que as organizações operam cada vez mais em ambientes incertos, dado as mudanças rápidas e bruscas e muitas vezes irremediáveis. Portanto é necessário desenvolver métodos que auxiliem os administradores e gestores na tomada de decisões e no planejamento do futuro (DAY; SCHOEMAKER, 2004).

O autor Ansoff (1975) reforça que as organizações têm dificuldades em identificar as mudanças rápidas no ambiente empresarial e, como forma de superar essa situação, faz-se necessário a abordagem de monitoramento do ambiente para tomada de decisões.

**Questão 02. Percebo a importância do monitoramento:** com 28 respostas de “concordo plenamente” com a questão. Da mesma forma os autores Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2007), apresentam a Inteligência Antecipativa como uma visão que é necessária para buscar identificar mudanças no ambiente socioeconômico tendo com o objetivo de aproveitar as oportunidades, da mesma forma evitar ameaças e se preparar a tempo para elas.

**Questão 03. Percebo iniciativas relacionadas ao monitoramento:** com 22 representações de “concordo parcialmente”, destaca a relevância dos movimentos internos e externos na busca de informações. A inteligência é um processo complexo, contínuo, dinâmico e evolutivo que possibilita conhecer o ambiente externo e interno à empresa. Seu processo de coleta e de difusão de informações é focado na percepção dos sinais fracos, motivando as pessoas da empresa a coletá-los, armazená-los e interpretá-los, de maneira a obter vantagem competitiva (LESCA, 2003).

**Tabela 8 – Questões 01, 02 e 03**

QUESTÃO QUE MAIS SE APROXIMA DA VISÃO/OPINIÃO DO PARTICIPANTE:	Discordo plenamente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo plenamente	TOTAL
1.Percebo a dificuldade no monitorar do ambiente	02	06	05	18	04	35
2.Percebo a importância do monitoramento	-	-	-	07	28	35
3.Percebo as iniciativas relacionadas ao monitoramento	01	02	05	22	05	35

Fonte: Elaborado pela autora

Pela observação decorrente da análise da amostra da Tabela 8 percebe-se a atenção dos respondentes quanto as mudanças do ambiente e a transposição dessas informações em oportunidades organizacionais. Os referenciais da dificuldade (DAY; SCHOEMAKER, 2014) mencionam os ambientes incertos; sobre a importância (JANISSEK-MUNIZ, LESCA e FREITAS, 2007) sugerem aproveitar oportunidades, evitar ameaças; já quanto às iniciativas, Lesca (2003) complementa que devem incentivar as pessoas da empresa a coletarem informações do ambiente. Informações centralizadas com o objetivo da pesquisa e os fatores que envolvem essa percepção organizacional. Melhorar esta frase, está sem início meio e fim.

Na Tabela 9 são apresentadas as questões 04, 05 e 06 para andamento da investigação da amostra.

**Questão 04. Percebo que as organizações estão maduras quanto ao monitoramento do ambiente:** constatou-se uma parcialidade de 15 respostas “discordo” e 09 respostas de “concordo”, tendo como base atual e teórica os estudos de Day e Schoemaker (2006), que indicam que muitas organizações ainda têm carência na capacidade de realizar a captação, interpretação e ação sobre os sinais ambíguos que estão no ambiente, sendo estes potencialmente favoráveis ao processo decisório e à tomada de decisão, antecipação oportunidades e ameaças, bem como inovação de processos e estratégias organizacionais.

**Questão 05. Percebo a aceitação do processo de monitoramento pela direção:** esta questão obteve 18 respostas “concordo parcialmente”. Choo (2001) diz que quando o monitoramento é aliado ao planejamento estratégico da organização e quando é efetivamente utilizado no processo de orientação estratégica, sua prática tem importante efeito o aumento da comunicação e discussão de questões orientadas para o futuro, além de induzir à aprendizagem estratégica organizacional, forma de dissipar a estratégia com toda a organização na busca do atendimento dos seus objetivos e metas.

**Questão 06. Percebo a realização da atividade de monitoramento:** com 20 escolhas de “concordo parcialmente”. Os autores Day e Schoemaker (2006) complementam que as organizações vigilantes são aquelas que possuem a capacidade de enxergar “além da curva” e que atendem aos sinais fracos, no sentido de usá-los para se defender de potenciais ameaças e também aproveitar as oportunidades identificadas.

**Tabela 9 – Questões 04, 05 e 06**

QUESTÃO QUE MAIS SE APROXIMA DA VISÃO/OPINIÃO DO PARTICIPANTE:	Discordo plenamente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo plenamente	TOTAL
4. Percebo que as organizações estão maduras quanto ao monitoramento do ambiente	05	15	02	09	04	35
5. Percebo a aceitação do processo de monitoramento pela direção	01	06	04	18	06	35
6. Percebo a realização da atividade de monitoramento	03	05	05	20	02	35

Fonte: Elaborado pela autora

Na Tabela 9 percebe-se um desequilíbrio das questões referente ao monitoramento do ambiente, em especial ao amadurecimento do processo. Foi possível observar que o cenário atual das organizações indica empresas com (DAY, SCHOEMAKER, 2006) carência na capacidade de realizar a captação, interpretação e ação sobre os sinais do ambiente; aceitação do monitoramento do ambiente pela direção (CHOO, 2001) com discussões orientadas para o futuro e dissipação da estratégia organizacional; realização da atividade (DAY, SCHOEMAKER, 2006) entender os sinais fracos, se defender de ameaças e aproveitar oportunidades.

Finalizando a investigação da amostra pela população participante, na Tabela 10 encontramos as questões 07, 08, 09 e 10:

**Questão 07. Percebo a importância da tecnologia para realização do monitoramento do ambiente:** contendo 24 “concordo plenamente”. As fontes de informação para coleta de dados são classificadas em diversas maneiras e critérios diferentes entre os principais tipos dados eletrônicos fazem parte, mostrado no referencial, Tabela 1 – Principais fontes de informações utilizadas no processo decisório de Barbosa (2002).

**Questão 08. Percebo a importância da implicação dos membros da empresa no processo de inteligência:** com 23 escolhas de “concordo plenamente”. Na ferramenta de análise de mercado citada no referencial pelo autor Lesca (2003), o Método de IEAc, o autor complementa que se trata de um processo coletivo, pró-ativo e contínuo, organizado pelos membros da empresa que de forma voluntária buscam antever oportunidades no ambiente externo à empresa, com base nas informações antecipativas coletadas.

**Questão 09. Percebo a importância do uso da web na captação de informações:** com 25 amostras de “concordo plenamente”. Conforme amostra e Oliveira (2008), a web é uma das fontes de informações para análise de ambiente e coleta de dados, a fim de acompanhar tendências e mudanças importantes no seu setor.

**Questão 10. Percebo a dificuldade de realização dessa atividade:** com uma amostra de 13 “concordo parcialmente” balanceada com 09 respostas em cada “não concordo nem

discordo” e “concordo plenamente”. Sobre a dificuldade identificada, os autores fundamentam essa análise reforçando a dificuldade de rastrear os sinais do ambiente, ainda mais quando os dados coletados estão com ruídos para representar uma vantagem competitiva (COFFMAN, 1997). Além disso, são incertos, imprecisos (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004), imperfeitos (ANSOFF, 1975), ambíguos (LESCA; BLANCO, 2002) e, portanto, não se fazem capazes, isoladamente, de dar sentido a uma situação (ANSOFF, 1975) e seu valor está no fato de que, se ligados uns aos outros, podem tornar-se significativos (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004; DAY; SCHOEMAKER, 2004).

**Tabela 10 – Questões 07, 08, 09 e 10**

QUESTÃO QUE MAIS SE APROXIMA DA VISÃO/OPINIÃO DO PARTICIPANTE:	Discordo plenamente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo plenamente	TOTAL
7. Percebo a importância do apoio da tecnologia para realização do monitoramento	-	01	03	07	<b>24</b>	35
8. Percebo a importância da implicação dos membros da empresa no processo de inteligência	-	01	04	07	<b>23</b>	35
9. Percebo a importância do uso da web na captação de informações	-	-	01	09	<b>25</b>	35
10. Percebo a dificuldade de realização dessa atividade	03	01	09	<b>13</b>	09	35

Fonte: Elaborado pela autora

Nesta etapa, com a última Tabela dos dados alcançados na investigação, identificou-se um alto índice de concordância plena as questões 07, 08 e 09, tratando das informações obtidas no monitoramento do ambiente, comuns às pessoas envolvidas no processo de interpretação, possibilitando o compartilhamento dessas informações, entre o grupo, o que poderá contribuir com a interpretação e formação de significado, criando valor para a tomada de decisão (ANDRIOTTI e FREITAS, 2008b). A última questão trata da dificuldade devido a informações incertas e imprecisas (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004), justificando a insegurança na tomada de decisão pelos gestores.

## 5. Conclusão

O presente estudo em questão buscou analisar a percepção dos gestores em relação à importância do monitoramento do ambiente e o uso das informações na tomada de decisão, no contexto referencial apresentado, foi aplicado um *survey* via web, estruturado com a amostra de 35 representantes da população estudada, e com isso foram identificadas oportunidades e observações interessantes relacionadas às questões aplicadas, destacando o objetivo determinado para o estudo, podendo ser cumprido relacionado à identificação dos fatores que possibilitam observar a percepção de gestores em relação do monitoramento do ambiente.

A pesquisa identificou quanto ao perfil dos participantes uma predominância na faixa etária dentro dos 41-50 anos, com indivíduos que atuam no mercado como profissionais administrativos e gerenciais, a grande maioria trabalhando no ramo de prestação de serviços de empresas de pequeno e grande porte, sendo de abrangência predominante o território nacional.

Com base nas concordâncias e discordâncias indicadas, foi possível evidenciar uma maior concordância dos participantes com relação à questão de importância do monitoramento do ambiente, esta ligada a conscientização entre os gestores, referente a ameaças, capacidade de sobrevivência, crescimento de mercados concorrentes, e exigência de novos produtos e serviços, sendo estas ligadas ao aperfeiçoamento constante e as ofertas de oportunidades que devem ser exploradas

A pesquisa evidencia que as variáveis de “aceitação do processo de monitoramento e realização” do mesmo decorrem da crescente importância de se tentar entender e construir ferramentas auxiliares que proporcionem uma melhor aplicabilidade de técnicas e regras no

processo de tomada de decisão empresarial onde a informação se apresenta como recurso fundamental para o embasamento deste processo.

Em se falando de ferramenta, no desenvolvimento da análise da amostra se percebe que a coleta e o processamento das informações antecipativas são difíceis de serem realizadas pelos sistemas de informação tradicionais nas organizações bem como serem percebidos seus movimentos. A saída para este entrave seria a busca pela criação de novos mecanismos, ferramentas, métodos, procedimentos ou sistemas que facilitem este processo.

Ao tratar sobre o “amadurecimento das organizações quanto ao monitoramento do ambiente”, pode-se identificar a falha da mesma quanto a percepção dos colaboradores, prevalecendo na avaliação a opção desfavorável quanto a questão. Tendo como base a incerteza dos gestores em tentar entender, interpretar e responder às condições do ambiente externo, não devendo apenas a percepção de não dispor de todas as informações necessárias para a tomada de decisão, mas também insegurança para discerni-las.

Na questão relacionada à “importância da implicação dos membros da empresa no processo de monitoramento” obteve-se unanimidade dos participantes como sendo favorável. Janissek-Muniz et al. (2006) ressaltam que a emergência da Inteligência Estratégica Antecipativa e coletiva está mais estreitamente vinculada aos comportamentos e a uma cultura proativa das pessoas do que às tecnologias empregadas. A ideia de coletivo considera a experiência das pessoas, daquilo que elas vivenciaram, considerando o voluntarismo e o interesse em comum. Assim, o Método de IEAc é uma abordagem pró-ativa e que exige engajamento dos membros da empresa, e que busca, por meio de um exercício criativo, antever oportunidades no ambiente externo à empresa, com base nas informações antecipativas coletadas.

Quanto ao “apoio tecnológico e a importância do uso da web”, na forma de coleta, armazenamento, compartilhamento entre outros de informações, a tecnologia assim com a web tem como uma das suas principais funções identificar os potenciais da empresa e setores relacionados a concorrentes na forma de entender o mercado e perceber novas oportunidades de negócio nascentes a serem explorados. Estas como ferramenta de planejamento auxiliam a identificação das variáveis para análise das oportunidades e ameaças.

Finalizando a análise com a “dificuldade na realização da atividade”, foi possível perceber e constatar que o mercado se encontra diante de uma instabilidade e os gestores precisam saber onde recorrer para não depararem com um abismo de incertezas que prejudiquem a tomada de decisão, pois além de adquirirem o conhecimento sobre as ferramentas auxiliares para o monitoramento do ambiente, os administradores precisam entender com profundidade os mecanismos que possibilitam entender as ameaças e oportunidades, segurando a sobrevivência e o crescimento das organizações, evitando gerar tomadas de decisão incertas.

Entende-se como limitação do estudo, a restrição de conhecimento e escassez dos recursos tecnológicos capazes de realizar a exploração de dados mercadológicos, internos e externos, impossibilitando novas oportunidades de expansão e crescimento econômicos e sobrevivência no mercado. Os gestores investigados no estudo surpreenderam com a contribuição da “identificação da implicação de membros da empresa no processo de inteligência”, sendo uma das oportunidades para estudos futuros, entender profundamente a contribuição desses indivíduos no contexto organizacional com a colaboração efetiva no processo de monitoramento do ambiente e análise das informações atreladas aos seus conhecimentos.

## **Referências Bibliográficas**

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

ANDRIOTTI, Fernando Kuhn; FREITAS, Henrique. **Informações informais**: o caso da Agência Baguete. Revista Eletrônica GIANTI, Porto Alegre, 2008b.

ANSOFF, Igor. **Managing strategic surprise by response to weak signals**. California Management Review. Volume 18, número 2, 1975.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Inteligência Empresarial**: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. Revista de Ciência da Informação. Número 6. Dez 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo; Edições 70, 2011.

BLANCK, Mery; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. Inteligência estratégica antecipativa coletiva e crowdfunding: aplicação do método LE SCanning em empresa social de economia peer-to-peer (P2P). **ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**. Rio de Janeiro, BR-RJ. Rio de Janeiro, ADI, 2014.

BORGES, Mônica Erichsen Nassif. **A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento**. Revista Ciência da Informação. Número 2. Páginas 181-188. Mai-Ago 1995.

CARON-FASAN, M.L.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Análise de informações de Inteligência Estratégica Antecipativa**: proposição de um método, caso aplicado e experiências. RAUSP: Revista de Administração da USP, São Paulo, Vol. 39, n° 3, p. 205-219, julho/setembro 2004.

CHOO, Chun Wei. **Environmental scanning as information seeking and organizational learning**. Information Research. Volume 7, Número 1. Out 2001.

COFFMAN, B. S. Weak Signal Research, Part III: Sampling, Uncertainty and Phase Shifts in Weak Signal Evolution, 1997. **MG Taylor Corporation**.

COSTA NETO, P. L. P. (Org). **Qualidade e Competência nas Decisões**. São Paulo: Edgarg Blücher LTDA, 2007.

DAFT, Richard; LENGEL, Robert. **Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design**. Management Science. Volume 32, Número 4. Páginas 554-571. May 1986.

DAY, George S.; SCHOEMAKER, Paul JH. Leading the vigilant organization. **Strategy & Leadership**, v. 34, n. 5, p. 4-10, 2006.

DAY, George S.; SCHOEMAKER, Paul. Peripheral vision: sensing and acting on weak signals. **Long Range Planning**, v. 37, n. 2, p. 117-121, 2004.

EDWARDS, Chris; WARD, John; BYTHEWAY, Andy. **The Essence of Information Systems**, 2<sup>nd</sup> ed. Prentice Hall, Inc., 1995.

FREITAS, Rogério Afonso de; QUINTANILLA, Leslie Wittig; NOGUEIRA, Ari dos Santos. **Portais Corporativos**: uma ferramenta estratégica para a gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HARRIS, R. **Introduction to Decision Making**. vIRTUALsALT, 1998. Disponível em: <<http://www.virtualsalt.com/crebook5.htm>>. Acessado em 16 set 2014.

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

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

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: CONTECSI, 2007b.

LESCA, Humbert. **Veillestratégique: La méthode L.E.SCAanning**. Editions SEM, 2003.

LESCA, H.; BLANCO, S. Contribution à La capacite d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles. 6ème Congrès international francophone sur la PME. **HEC, Montreal (October 2002)**, 2002.

LESCA, Humbert; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. **Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva: O Método L.E.SCAanning**. Porto Alegre, Pallotti, 2015. 118p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. rd. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas: 2008.

OLIVEIRA, P. H.; JOÃO, H.F.C.E.; MONDLANE, N.S.A. **Contexto competitivo, monitoramento ambiental e tomada de decisão estratégica: o caso dos micro e pequenos varejos da região do Barro Preto em Belo Horizonte**, Ci. Inf., Brasília, v. 37, n. 2, p. 110-121, maio/ago. 2008 a.

OLIVEIRA, V. P.; ARAUJO, F.; RODRIGUES, M.V.R. **Gestão do Conhecimento**. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro/RJ: 2008 b.

PINSONNEAULT, A. & KRAEMER, K. L. **Survey research in management information systems: an assessemet**. Journal of Management Information System, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 17ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando a sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

RIOS, Fabio et al. **Inteligência competitiva, empresarial, estratégica ou de negócios? Um olhar a partir da Administração de Empresas**. In: 6º. **Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas IFBAE**. 2011.

SANTOS, L. P.; WAGNER, R. **Processo decisório e tomada de decisão**: um dualismo. Ins: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2007.

SIMON, H. **A Capacidade de Decisão e de Liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.

SUTTON, Howard. **Competitive intelligence. Conference Board Research Report**. Número 913. New York: The Conference Board, 1998.

TUDESCO, A. P. K. **Gerenciamento Ágil de Projetos**: Fatores de Sucesso Determinantes da Agilidade e Facilitadores de Resultados Inovadores. Dissertação defesa de Mestrado (Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

WHITE, R. P.; HODGSON, P.; CRAINER, S. **A liderança do Futuro: Estratégias para lucrar mais aproveitando as incertezas**. Tradução por David Aparício Köhler. São Paulo, 1998.

ZWICKER, Ronaldo; TREVISANI, Alexandre Tabosa; CUNHA, Valeriana. A importância do monitoramento da emissão de sinais fracos. **REGE Revista de Gestão**, v. 13, n. 4, p. 51-59, 2006.

## APÊNDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL- ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL  
QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Caro respondente, o presente questionário faz parte de uma pesquisa de trabalho de conclusão de curso de Pós Graduação, realizado na UFRGS. O mesmo refere-se a percepção dos gestores em relação à importância do monitoramento do ambiente e o uso das informações na tomada de decisão.

### DADOS DO ENTREVISTADO:

**Idade:**

**Sexo:**( )Feminino ( )Masculino

**Formação/Curso:**

**Função:**( )Técnica ( )Administrativa ( )Gerencial ( )Diretoria

**Área de Atuação:**

**Tempo de experiência na função:**

**Atividade da empresa:**( )Comércio ( )Indústria ( )Prestação de Serviços

**Ramo da atividade da empresa:**

**Tamanho:**( )Microempresa ( )Pequeno porte ( )Médio porte ( )Grande porte

**Número de funcionários da empresa:**

**Tempo de atuação da empresa:**

**Abrangência da empresa:**( )Local ( )Regional ( )Nacional ( )Internacional

**LEIA O QUADRO ABAIXO E EM CADA ALTERNATIVA MARQUE COM X A OPÇÃO QUE MAIS SE APROXIMA DA SUA PERCEPÇÃO:**

QUESTÕES	Discordo Plenamente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo plenamente
1. Como percebo a dificuldade em monitorar o ambiente					
2. Eu percebo a importância do monitoramento					
3. Percebo as iniciativas relacionadas ao monitoramento					
4. Qual é a minha percepção sobre o grau de maturidade do monitoramento					
5. Percebo a aceitação do processo de monitoramento pela direção					
6. Como percebo a capacidade de realização da atividade de monitoramento					
7. Percebo a importância do apoio da tecnologia para realização do monitoramento					
8. Eu percebo a importância da implicação dos membros da empresa no processo de inteligência					
9. Como percebo a importância do uso da web na captação de informações					
10. Percebo a dificuldade de realização dessa atividade					