

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

**CAMILA TAMIRIS HERMEL SARAIVA**

**DIAGNÓSTICO PARA APLICAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA  
EM EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO RAMO IMOBILIÁRIO**

Porto Alegre, RS

2021

CAMILA TAMIRIS HERMEL SARAIVA

**DIAGNÓSTICO PARA APLICAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA  
EM EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO RAMO IMOBILIÁRIO**

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

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Raquel Janissek-Muniz**

Porto Alegre, RS

2021

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por sua graça e misericórdia. O Senhor me sustentou de todas as formas para que eu tivesse forças de chegar neste momento.

Aos meus pais, Rosângela e Osmar, pelo carinho de sempre e por me fornecerem os recursos necessários para que eu pudesse estudar e concluir a graduação.

Ao meu noivo, Lucas Mendonça, que foi meu alicerce, me aconselhando, auxiliando e compreendendo meu percurso até a finalização deste estudo.

Aos amigos e familiares, que de alguma forma se mostraram presentes, com palavras de incentivo e acreditando no meu potencial.

À minha orientadora Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Raquel Janissek-Muniz, que foi impecável em sua disponibilidade para me conduzir no caminho deste trabalho de conclusão de curso, aconselhando e me deixando segura quanto ao processo de desenvolvimento até o encerramento.

À doutoranda Amanda Cainelli, também pela sua disponibilidade e doação para acompanhamento do meu trabalho, indicando melhorias e me direcionando para um estudo mais adequado em relação ao tema.

À empresa Passow Imóveis, em especial ao meu empregador Luiz Henrique Passow, que me prestou todo o suporte necessário para a conclusão da minha graduação.

E, finalmente, à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, assim como a todos os professores, servidores e colegas, pelos ensinamentos e aprendizados adquiridos, que fizeram parte do meu percurso em todos esses anos de curso.

## RESUMO

Este trabalho é um estudo de caso único, que tem por objetivo realizar um diagnóstico para aplicação de Inteligência Estratégica em uma empresa de pequeno porte do ramo imobiliário, a fim de avaliar como a empresa estudada pode se estruturar para a implantação da Inteligência. Para tanto, buscou-se embasamento teórico de conceitos importantes relacionados ao tema. A Inteligência Estratégica é um conjunto de ações e processos de análise de informações que busca antecipação, impactando diretamente na gestão estratégica das organizações, de forma a permitir ações rápidas, no momento oportuno e com os menores custos. Através do mapeamento e monitoramento sistematizado do ambiente, ela permite o desenvolvimento de oportunidades de negócios e maior desempenho no mercado. O processo de Inteligência Estratégica serve para munir a empresa com informações úteis buscando minimizar as incertezas e sustentar uma posição mais assertiva durante o processo de tomada de decisão. O estudo foi operacionalizado por meio de pesquisa exploratória de caráter interpretativo e qualitativo, através de um protocolo de entrevistas adaptado, aplicado aos colaboradores da empresa. Após a coleta e interpretação dos dados, os resultados apontam para a identificação de barreiras e pontos considerados como potenciais para a adoção do processo de Inteligência Estratégica na imobiliária. Por fim, foram expostas as considerações finais decorrentes dos objetivos iniciais desta pesquisa, bem como, limites e sugestões de estudos futuros.

**Palavras-chave:** Empresa de pequeno porte, imobiliária, diagnóstico, processo, Inteligência Estratégica.

## ABSTRACT

This work is a single case study about Strategic Intelligence application diagnosis in a small real estate company. This diagnosis aims to evaluate how the company can be structured to implement Strategic Intelligence. For this purpose, a theoretical basis about important concepts related to the topic was established. Strategic Intelligence is a set of actions and information analysis processes that seek anticipation, impacting directly on the strategic management of organizations to allow quick actions at the right time and with the lowest costs. Through systematic environment mapping and monitoring, the development of business opportunities and more significant market performance are allowed. The Strategic Intelligence process provides the company with helpful information, minimizing uncertainty and sustaining a more assertive position during the decision-making process. The study was conducted by exploratory research, of interpretative and qualitative character, through an adapted interview protocol applied to the agency's employees. After data collection and interpretation, the results could identify barriers and potential points for the process of Strategic Intelligence adoption in the small real estate company. In conclusion, final considerations arising from the main objectives of this research were exposed, as well as limits and future studies.

**Keywords:** Small company, real estate company, diagnosis, process, Strategic Intelligence.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Brasil: Percentual de locações no país.....	22
<b>Figura 2</b> – Etapas para a geração de Inteligência.....	25
<b>Figura 3</b> – Agrupamento das etapas do processo de Inteligência.....	26
<b>Figura 4</b> – Ferramentas de diagnóstico de Cainelli (2018).....	30

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Países desenvolvidos e percentuais de locação.....	23
<b>Tabela 2</b> – Roteiro de diagnóstico de pré-adoção do processo estruturado de Inteligência nas organizações de Cainelli (2018).....	32
<b>Tabela 3</b> – Protocolo de entrevista adaptado de Cainelli (2018).....	36
<b>Tabela 4</b> – Perfil dos respondentes.....	38
<b>Tabela 5</b> – Barreiras e potenciais para a adoção do processo de Inteligência Estratégica na imobiliária.....	55

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**CBIC** – Câmara Brasileira da Indústria da Construção

**DIEESE** – Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Econômicos

**EIRELI** – Empresa Individual de Responsabilidade Limitada

**EUA** – Estados Unidos

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**IE** – Inteligência Estratégica

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PMEs** – Pequenas e Médias Empresas

**SEBRAE – SP** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – São Paulo

**SECOVI – SP** – Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis – São Paulo

**SCIP** – *Strategic and Competitive Intelligence Professionals*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 TEMA.....	11
1.2 PROBLEMÁTICA.....	13
1.3 QUESTÃO DE PESQUISA.....	14
1.4 OBJETIVO.....	15
1.4.1 OBJETIVO GERAL.....	15
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
1.5 JUSTIFICATIVA.....	15
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>18</b>
2.1 ESTRATÉGIA NO MERCADO IMOBILIÁRIO.....	18
2.2 LOCAÇÃO DE IMÓVEIS.....	20
2.3 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA.....	23
2.4 FERRAMENTAS DE DIAGNÓSTICO.....	29
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>34</b>
3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA.....	34
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	35
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	36
3.3.1 COLETA DE DADOS.....	37
3.3.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE.....	37
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>38</b>
4.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES.....	38
4.2 RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DO PROTOCOLO DE ENTREVISTA.....	39
4.2.1 FATORES ORGANIZACIONAIS.....	39
4.2.2 FATORES INDIVIDUAIS.....	45
4.2.3 FATORES INFORMACIONAIS.....	47
4.2.4 FATORES DE ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA.....	51
4.3 DIAGNÓSTICO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA NA EMPRESA.....	54
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>58</b>

5.1 OBJETIVOS PROPOSTOS E RESULTADOS OBTIDOS.....	58
5.2 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO.....	60
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	60
5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	60
<b>6 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O meio empresarial em que organizações estão inseridas está cada vez mais acelerado e competitivo. Diante de um cenário onde as incertezas muitas vezes dominam as organizações, é preciso estar atento ao que está acontecendo e ter um olhar voltado ao monitoramento do ambiente (RECHE; JANISSEK-MUNIZ, 2018). Segundo Sapiro (1993, p. 107): “as organizações modernas são fundamentadas na informação e no conhecimento. Claramente, elas se comportam como se buscassem desesperadamente adaptarem-se aos novos tempos”. Já para Roman, Piana, Lozano, Mello e Erdmanh (2012, p. 28): “a capacidade de competição de uma organização depende da capacidade de mudar e de desenvolver novas direções estratégicas”. Ainda, Silva (2001) relata que a competitividade tem sido um grande tema empresarial no Brasil e na atualidade, em que as alterações na economia fizeram com que as estratégias empresariais se direcionassem cada vez mais para a longevidade das organizações.

Nesse contexto, uma empresa que deseja sobreviver em meio à concorrência, precisa reconhecer a importância de atuar considerando um bom planejamento estratégico (RECHE; JANISSEK-MUNIZ, 2018). O planejamento estratégico é o processo de desenvolver estratégias para o estabelecimento de metas e/ou objetivos. Oliveira (1991, p. 32-33) define planejamento estratégico como uma técnica “[...] que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vista a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.” Organizações estão inseridas em ramos repletos de possibilidades, porém, muitas vezes a ausência de planejamento estratégico não permite um crescimento sustentável. Há anos, muitas empresas estão apenas sobrevivendo, sem, portanto, evoluir. De acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP (2008), a falta de planejamento estratégico é uma das seis principais causas identificadas para justificar a mortalidade das empresas. Segundo uma pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2016, o resultado aponta que 23,4% das empresas brasileiras constituídas entre 2010 e 2014 deixaram de existir em dois anos, sendo um dos principais fatores condicionantes a falha gerencial na condução da empresa (BAPTISTA, 2019).

Assim, torna-se necessário se antecipar ao mercado, buscando formas de inovação (RECHE; JANISSEK-MUNIZ, 2018). De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 57), inovação se refere à “introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos”, o que inclui também: “melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais,

*softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais". Essa antecipação pode ser viabilizada por um método conhecido como Inteligência Estratégica (IE) que será abordado neste estudo.

## 1.1 TEMA

A Inteligência Estratégica (IE) antecede o planejamento estratégico, como “alimento” para o planejamento, através do mapeamento e monitoramento constante do ambiente, que permite o desenvolvimento de oportunidades de negócios e maior desempenho no mercado (RECHE; JANISSEK-MUNIZ, 2018). Segundo Cainelli (2018, p. 18) “o processo de Inteligência serve para munir a empresa com informações úteis a fim de minimizar a incerteza e sustentar uma posição mais assertiva durante o processo de tomada de decisão.” Assim, a Inteligência Estratégica é como um conjunto de ações e processos de análise de informações que busca antecipação, impactando diretamente na gestão estratégica das organizações, a fim de permitir ações rápidas, no momento oportuno e com os menores custos (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004). Ademais, Reichert, Heinze, Janissek-Muniz e Cainelli (2020) relatam que o princípio da IE é que a sustentabilidade econômica das organizações depende de processos devidamente instalados para obter estes elementos informativos vindos do ambiente externo para o apoio do processo de tomada de decisão da empresa. Com isso, a inovação muitas vezes se beneficia de processos de Inteligência, principalmente porque eles identificam novas oportunidades, fornecem novos conhecimentos, monitoram trajetórias tecnológicas e expandem a compreensão desse ambiente externo. Portanto, apesar de muitas empresas não adotarem, para que elas sobrevivam em mercados competitivos, a sistematização destes processos de Inteligência se faz necessário para o alcance desses resultados (REICHERT et al., 2020). Considerando a relevância de ferramentas para otimizar o desempenho das organizações visando vantagem competitiva, esta pesquisa objetiva realizar um diagnóstico para aplicação de Inteligência Estratégica em uma empresa de pequeno porte do ramo imobiliário.

De acordo com Fachinelli e Alberdi (2014, p. 83), “a IE organiza recursos intelectuais em um processo de informação. Em outras palavras, em analogia à Inteligência humana, ela é diferenciada e cria relação entre tipos variados de informação que são utilizados para identificar soluções para diferentes situações”. Lesca (2003) indica que a IE é um processo coletivo e proativo, onde os membros da organização coletam, voluntariamente, e utilizam informações que sejam pertinentes, relacionadas aos seus ambientes internos e principalmente

externos, monitorando as mudanças que podem ocorrer nestes ambientes. Ainda, Janissek-Muniz (2016) complementa que é uma forma de as organizações gerenciarem de maneira proativa sua curiosidade referente às mudanças do ambiente, tendo como objetivo fortalecer sua competitividade durável. O foco do uso da IE é auxiliar a criar oportunidades de negócios, adaptar-se ao ambiente, evitar surpresas estratégicas, diminuir riscos e incertezas em geral, e inovar.

Segundo pesquisa conduzida pela M-Brain (2015), 85% dos executivos acreditam na estruturação do processo de Inteligência, pois as decisões baseadas em informações aumentam consideravelmente a probabilidade de sucesso da organização a longo prazo. Em 2019, esta pesquisa indicou que esse percentual se elevou para 95,1%, onde os entrevistados confirmam que sua organização foi beneficiada pela Inteligência de mercado. De acordo com outro estudo, a SCIP (2017) analisou práticas de Inteligência em todo o mundo em relação à estrutura e organização, foco, fontes de informação utilizadas, técnicas analíticas, métodos de comunicação, gerenciamento, avaliação e aspectos de inovação. Esta mesma pesquisa vem sendo realizada desde 2006 e demonstra que, com o passar dos anos, a função de Inteligência está se transformando em algo mais formalizado e que isto reflete diretamente em organizações mais inovadoras e que obtêm maior eficiência na tomada de decisão. Apesar do reconhecimento e da evolução da atividade, a pesquisa indica que uma das principais preocupações dos executivos é saber se a organização está realmente apta a assumir o desafio de “tornar-se mais inteligente”, ou seja, perceber se o ambiente organizacional está adequado para incorporar o processo de Inteligência nas suas operações (CAINELLI, 2018).

Com base nas definições de Inteligência Estratégica, quando uma empresa está disposta a implantar o processo de IE, deve estar aberta a trabalhar com informações referentes às alterações do seu ambiente, visando identificar oportunidades e ameaças, inovando e adaptando-se (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006). Com o conhecimento que se tem até então sobre o assunto, considera-se a IE benéfica em muitos aspectos, possibilitando bons resultados. Entretanto, conforme mencionado por Freitas e Janissek-Muniz (2006) o processo de implantação da IE também pode apresentar-se de forma complexa. Essa complexidade se depara com fatores característicos de empresas de pequeno porte, gerando outras barreiras, o que conduz a pontos problemáticos de estudo.

## 1.2 PROBLEMÁTICA

A implantação de um processo de IE nas organizações apresenta diversos desafios, tais como sensibilização da direção para reconhecimento da importância do processo, definição de equipe engajada e de competências diversas, formação de pessoas para coleta, seleção e análise das informações, delimitação do ambiente prioritário para ação, identificação do tipo de informação pertinente para a empresa, forma adequada de seleção e interpretação e definição de tecnologias de suporte ao processo (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006).

As pequenas empresas, ainda, possuem outras particularidades que apontam para problemas de inserção de novos processos. Entre esses problemas estão a centralização do poder na figura do proprietário, a baixa qualidade gerencial e informalidade, a escassez de recursos, a criação por necessidade de mercado ou vontade de empreender, sem conhecer o ambiente, entre outros. Há uma elevada diversificação de perfis nas pequenas empresas (BAPTISTA, 2019). Conforme um diagnóstico realizado em micro e pequenas empresas sobre IE, o autor obteve como resultado um ponto considerado como fator crítico: a dificuldade de comunicação durante o processo de implantação. De acordo com Janissek-Muniz (2016, p. 159) “implantar um projeto de Inteligência é muito frequentemente percebido como desafio, representando tarefa complexa e de difícil implantação”. Ainda, a autora relata que com frequência o animador do dispositivo, ou seja, o líder de projeto intitulado para assumir a atividade, não sabe como iniciar, nem como conduzir. Comumente observa-se a ausência de conhecimento para nortear acertadamente o processo. Além disso, Fleisher e Bensoussan (2007) realizaram um estudo onde identificaram fontes de fracasso no processo de Inteligência. Entre estas fontes, pode-se citar: falha na planificação do processo, falta de recursos alocados à função Inteligência, falta de comunicação e má difusão dos produtos de Inteligência. Ademais, Kourteli (2000) realizou uma pesquisa onde identificou alguns obstáculos em relação à prática da Inteligência, interligadas principalmente à dificuldades dos gestores em utilizar informações pertinentes captadas que sustentem implicações estratégicas a longo prazo.

Segundo Baptista (2019), existe a necessidade de que as pessoas da organização compreendam como auxiliar e colaborar com a IE para uma boa eficiência, assim será possível o desenvolvimento de uma estrutura com informações que possam ser relevantes. Como resultado de sua pesquisa, alguns respondentes não têm conhecimento de como transferir aos seus funcionários que a colaboração individual é de grande valia para o compartilhamento de informações. Essa compreensão fica mais restrita às diretorias, muitas

vezes por falta de interesse dos funcionários em participar, mas também, em decorrência de a diretoria centralizar demais os processos, não permitindo que os colaboradores estejam a par dos rumos propostos pela organização.

Reconhecer a influência de fatores críticos pode auxiliar e contribuir para o sucesso do processo de Inteligência (LESCA; CHOKRON, 2002). Já não observar estes fatores pode implicar em um freio ao desenvolvimento desse processo (JANISSEK-MUNIZ, 2016). As pequenas empresas apresentam estrutura simples, além de poucos níveis de decisão, fluxo direto de informações e baixas prioridades. Entretanto, em um ambiente crescentemente inovador, competitivo e moderno, independente da sua dimensão, estar bem informado vai além de possuir um significativo número de informações. Baseia-se em saber como usufruir dessas informações para auferir uma vantagem competitiva no mercado (BAPTISTA, 2019).

O fato de implantar um dispositivo de Inteligência é o que proporciona a criação de uma postura ou visão distinta ou inovadora das oportunidades ou riscos que podem surgir (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006). De acordo com Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2007), progressivamente as empresas norteiam suas estratégias a partir de informações obtidas no ambiente, que refletem a transformação tecnológica em que as organizações estão inseridas.

### 1.3 QUESTÃO DE PESQUISA

Considerando o mercado em constante transformação, informações são produzidas e se disseminam com rapidez, a competição é cada vez mais acirrada e os concorrentes estão mais atentos. Diante desse cenário e da necessidade de as empresas acompanharem esse ritmo, questiona-se: **como empresas de pequeno porte podem se estruturar para implementar um processo de Inteligência Estratégica?**

## 1.4 OBJETIVO

### 1.4.1 OBJETIVO GERAL

Realizar um diagnóstico para aplicação de Inteligência Estratégica em uma empresa de pequeno porte do ramo imobiliário.

### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar ferramentas para a realização do diagnóstico para aplicação de Inteligência Estratégica;
- A partir destas ferramentas, aplicar protocolo de entrevista para o diagnóstico, adaptado de um roteiro já existente, apresentado na revisão bibliográfica;
- Avaliar como a empresa de pequeno porte estudada pode se estruturar para implementar um processo de Inteligência Estratégica.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

O fenômeno da globalização nos mercados atuais, atribuído às exigências e à competitividade entre as empresas, impõe que elas busquem desenvolvimento constante em seus ramos de atuação. As transformações no meio econômico e expansão tecnológica, assim como as mudanças organizacionais no mercado imobiliário, são provocadas em grande parte por essa globalização. Diante desse contexto, as estratégias das empresas do setor imobiliário são cada vez mais orientadas pela perspectiva global, onde se busca atender esse mercado globalizado (ESTEVAM; BARBOSA, 2018).

Segundo o Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios, elaborado pelo Sebrae (2018), com base nas informações do Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Econômicos (Dieese), as micros e pequenas empresas geram o maior número de empregos formais no país e no estado do Rio Grande do Sul. No RS, 61% dos trabalhadores estão nas micro e pequenas empresas. Já no Brasil, esse percentual é de 54,5%, o que reitera a informação de que a geração de empregos está nos pequenos negócios. Em um período de dez anos, ocorreu um aumento de 1,1 milhão de micro e pequenas empresas no Brasil, o que

representa crescimento de 21,9% no número de organizações, responsáveis por criar mais 5 milhões de novos empregos. No primeiro trimestre de 2019, os pequenos negócios já haviam admitido quase 200 mil trabalhadores (BAPTISTA, 2019).

De acordo com Costa e Furtado (2016) para se manter uma empresa de pequeno porte é necessário compreender as estratégias que a concorrência aplica no ambiente e ao mesmo tempo criar também as suas próprias estratégias para obter êxito diante das disputas pela permanência no mercado. Ainda, é essencial buscar capacitação voltada para a inovação na tomada de decisão (COSTA; FURTADO, 2016). No Brasil, muitas organizações não têm sucesso nas suas atividades por falha na gestão de seus planejamentos estratégicos e inexistência de processos de Inteligência Estratégica (CASARTELLI; RODRIGUES; BITTENCOURT; GARIBOTTI, 2010). Com isso, a Inteligência vem sendo implantada nas empresas visando antecipação e um diferencial competitivo, que se torna cada vez mais necessário no mercado. A Inteligência Estratégica, como método, possibilita que empresas captem informações que lhes permitam avaliar ameaças ou oportunidades de negócios, através do monitoramento do ambiente (JANISSEK-MUNIZ et al., 2007).

Segundo um estudo realizado em instituições de ensino superior, como resultado da adoção de práticas de IE, Casartelli et al. (2010) reforçam que a Inteligência Estratégica, além de poder proporcionar às instituições a possibilidade de antecipação às oportunidades de mercado, possibilitam ainda, a prevenção quanto a possíveis mudanças no ambiente. A prática da IE também auxilia no aprimoramento da percepção em relação a cenários futuros, detectando o surgimento de novas tecnologias e tendências, objetivando a criação de vantagem competitiva em relação a outras instituições.

De acordo com Janissek-Muniz (2016, p. 153) “a importância do monitoramento da informação como apoio à tomada de decisão, em especial a tomada de decisão estratégica, tem sido cada vez mais reconhecida, e o estudo do processo envolvido nesta atividade investigado de diversas maneiras”. Portanto, a realização de um diagnóstico de aplicação de Inteligência Estratégica para avaliar como empresas de pequeno porte podem se estruturar torna-se relevante. Por meio dos resultados deste diagnóstico, estas empresas poderão analisar se estão aptas e preparadas para implementar um processo de Inteligência. Ainda, com essa avaliação, terão a oportunidade de reconhecer suas fraquezas e forças, visando tratar das suas dificuldades para evolução.

Este estudo é válido também como material de referencial acadêmico, pois o tema impacta tanto a administração, quanto o mercado global, além das suas contribuições poderem ser utilizadas por tantas outras organizações.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está dividido em cinco seções. A primeira seção é composta pela introdução, que contempla o tema, a problemática, a questão de pesquisa, os objetivos e a justificativa. Na segunda seção é apresentada a revisão bibliográfica dos conceitos que embasam esta pesquisa. A terceira seção aborda o método de pesquisa adotado. A quarta seção aponta os resultados obtidos e a quinta e última seção apresenta as considerações finais.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 ESTRATÉGIA NO MERCADO IMOBILIÁRIO

De acordo com Matos e Bartkiw (2013), a palavra mercado está muito presente no meio empresarial e ramo de negócios. Quando se trata de qualquer operação que envolva valores monetários em transações imobiliárias, sempre considera-se qual a situação atual do mercado. O mercado pode ser entendido como o local onde agentes econômicos efetuam trocas de bens de serviços por uma unidade monetária ou outros bens. Com isso, o mercado pode ser caracterizado como um conjunto que envolve compradores e vendedores que interagem com o objetivo de comprar e vender seus produtos ou serviços. A lei da oferta e da procura é o que equilibra o mercado. Compreende-se por oferta e procura a relação entre a demanda de um produto ou serviço, que é entendido como procura, e a quantidade que é oferecida (MATOS; BARTKIW, 2013). Ainda, Matos e Bartkiw (2013, p. 11) salientam que: “a palavra mercado está relacionada diretamente ao ambiente, nele estão inseridos todos os compradores, ou seja, todas as pessoas que, de alguma forma, consomem produtos e serviços para atender suas necessidades”.

Segundo Collet (2012), há uma era onde a realidade se torna constantemente mais complexa e dinâmica, o que afeta profundamente a forma de se relacionar, assim como os sentimentos e a maneira de pensar. As relações de mercado refletem essas alterações aceleradamente, expondo desafios inéditos em um ambiente onde as tecnologias e o modo de organização do trabalho mudam diariamente. Assim, surge a necessidade de ser flexível, visto que o desenvolvimento econômico e social depende dessa capacidade de inovação continuamente.

Já o mercado imobiliário caracteriza-se por acarretar o desenvolvimento do espaço urbano das cidades e assim possibilitar uma maior qualidade de vida para a sociedade. Ele ocasiona o crescimento da economia local ou regional, devido ao elevado volume de emprego direto ou indireto gerado pelos seus serviços de forma agregada, como, por exemplo, corretagem, sistema financeiro habitacional ou uma incorporação imobiliária (MATOS; BARTKIW, 2013). O papel do mercado imobiliário é muito importante na economia e na vida das pessoas, visto que, com base nos autores, ele é responsável pela geração de empregos e renda em grande escala, impactando também diretamente no PIB do país. O mercado imobiliário, assim como os demais mercados, também tem por base a oferta e a demanda. Sua

competência é definir os preços de imóveis rurais e urbanos (STERTZ; AMORIN; FLORES; WEISE, 2016).

Tal mercado de imóveis está em crescimento no país, exigindo que as empresas inseridas nesse meio busquem constante preparação e inovação para lidar com a demanda existente e consecutivamente, a concorrência presente no ramo. Diversas podem ser as razões que esclarecem um possível *boom* imobiliário, sendo que a queda na taxa de juros, a estabilidade de preços e a expansão do crédito são as explicações mais usuais para este acontecimento. A queda da taxa de juros, no que lhe respeita, baixa o custo do financiamento, fator fundamental neste mercado, considerando que a grande parte das transações imobiliárias é negociada com algum financiamento. E a expansão do crédito flexibiliza a aquisição de financiamentos habitacionais. Outro ponto importante refere-se às mudanças na legislação, que resultaram em um investimento mais seguro no setor (MENDONÇA; MEDRANO; SACHSIDA, 2011). De acordo com o Anuário do Mercado Imobiliário, divulgado pelo SECOVI-SP (2020), os financiamentos imobiliários atingiram, em 2020, o montante de R\$ 124 bilhões, resultado 58 % superior ao apurado no ano anterior, quando totalizaram R\$ 78,7 bilhões. Em número de unidades, foram financiados 426,8 mil imóveis em 2020, crescimento de 43 % em relação ao financiamento de 298 mil unidades do ano anterior. Os números confirmam o bom desempenho do mercado imobiliário nos últimos anos.

No Brasil, há indícios de que o setor imobiliário apresenta-se aquecido. Pode-se constatar isso pela forte expansão do endividamento das famílias referente aos seus salários. Ainda, ocorreu um potente crescimento do estoque de crédito imobiliário nos últimos anos. Por fim, nota-se uma elevada expansão do índice da construção civil, que tem se movimentado acima do produto da economia (MENDONÇA et al., 2011). Segundo o CBIC (2021), através da pesquisa de Indicadores Imobiliários Nacionais realizada, o destaque é para o aumento de 60,7 % em vendas no 2º trimestre de 2021 em relação ao mesmo período no ano anterior. Ademais, a Construção Civil finalizou o mês de junho/2021 com 2.452 milhões de trabalhadores com carteira assinada, o que representou uma alta de 15,15% em relação ao observado em igual mês do ano anterior (2.129 milhões).

Ainda, de acordo com Pasternack e Bogus (2014), no Brasil a política atuante tem direcionado o foco tradicionalmente à promoção e incentivo da casa própria desde a Fundação da Casa Popular, que ocorreu nos anos 1940, passando pelo Sistema Financeiro da Habitação, entre 1964 e 1986, pelas políticas municipais criadas após a Constituição de 1988, pela outorga de cartas de crédito e, a partir de 2009, com a ação do Programa Minha Casa, Minha Vida (atualmente Programa Casa Verde e Amarela). Em contrapartida, a demanda da

população em geral e dos movimentos organizados também invoca, de modo crescente, pela produção e propriedade de novas moradias.

Com o cenário que o mercado imobiliário do país apresenta na última década, as imobiliárias bem posicionadas estrategicamente têm oportunidades de expandirem seus negócios e lucrarem de forma significativa. As empresas inseridas no mercado têm por compromisso satisfazer as expectativas dos clientes. Com isso, se não alinhadas suas estratégias, estarão diante das dificuldades de alcançar esse importante objetivo, arriscando até mesmo serem extintas do meio competitivo atual. A partir destas afirmações, o momento é apropriado para que os agentes do ramo imobiliário se profissionalizem e busquem atuar com maestria no segmento. Diante disso, tem-se a necessidade de explorarem alternativas e buscarem utilizar ferramentas de apoio para tomada de decisão. Assim, a Inteligência Estratégica, que será apresentada em maiores detalhes nesta revisão, surge como processo que possibilita a identificação de oportunidades de negócio, com foco no conhecimento do ambiente, visando a antecipação e a inovação (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006).

A locação de imóveis, exposta na sequência da revisão, como geração de renda, necessita da prestação de serviço para intermediação, exigindo imobiliárias preparadas e dinâmicas. Para tanto, no ramo imobiliário ou qualquer outro, o uso de Inteligência Estratégica se torna relevante. Segundo Giacomello, Milan e Slongo (2013), o desdobramento dos conceitos de Inteligência com foco na obtenção de vantagens competitivas já é antigo. Inicialmente a Inteligência era direcionada para fins militares. Contudo, na década de 60 começou-se a aprofundar os estudos sobre a Inteligência Estratégica, principalmente nas linhas de investigação do monitoramento da concorrência. Considerando esse monitoramento da concorrência, organizações que objetivam desenvolver e expandir seus negócios estão cientes da necessidade de conhecerem o ambiente e buscarem antecipar-se estrategicamente. De acordo com Choo (1999), a sobrevivência de uma empresa dependerá, parcialmente, da sua capacidade de antecipar as mudanças e de considerá-las na definição dos eixos estratégicos que pretende implantar. Para tal, ela deve ter a capacidade de coletar, estocar e, principalmente, analisar informações relativas ao estado e à evolução de seu ambiente socioeconômico.

## 2.2 LOCAÇÃO DE IMÓVEIS

No que tange à locação de imóveis, é relevante um breve histórico em relação ao contexto da urbanização no país. O processo de urbanização no Brasil foi definido, durante a

sua história, pelo desconforme entre a demanda por habitação e a oferta de moradias, principalmente em relação às famílias de baixa renda (PASTERNAK; BOGUS, 2014). De acordo com Lacerda e Abramo (2020, p. 5): “a sociedade brasileira, desde a sua origem, cultuou o rentismo”. Segundo os autores, a composição das fortunas coloniais baseava-se não somente nas propriedades agrícolas, mas, também, em investimentos de habitações e imóveis para fins comerciais e administrativos. A concentração fundiária e também a especulação imobiliária, aliadas a um fraco e baixo desempenho do poder público nas cidades, obtiveram destaque entre as ocorrências responsáveis pelas imperfeições de infraestrutura e pela situação de precariedade habitacional em áreas periféricas que se formaram e impregnaram ao longo da segunda metade do século XX (PASTERNAK; BOGUS, 2014). A oportunidade desses ganhos foi reforçada neste século, quando manifestou-se o crescimento de uma “classe média patrimonial”, ao qual a identidade econômica e simbólica é a posse de um patrimônio especialmente imobiliário (LACERDA; ABRAMO, 2020). Com isso, as políticas de financiamento da casa própria, assim como a instabilidade que caracterizou o mercado de trabalho durante décadas, associado a situações de forte pressão inflacionária, impulsionaram, nas cidades, a divulgação e a valorização da propriedade imobiliária em detrimento das moradias de aluguel (PASTERNAK; BOGUS, 2014).

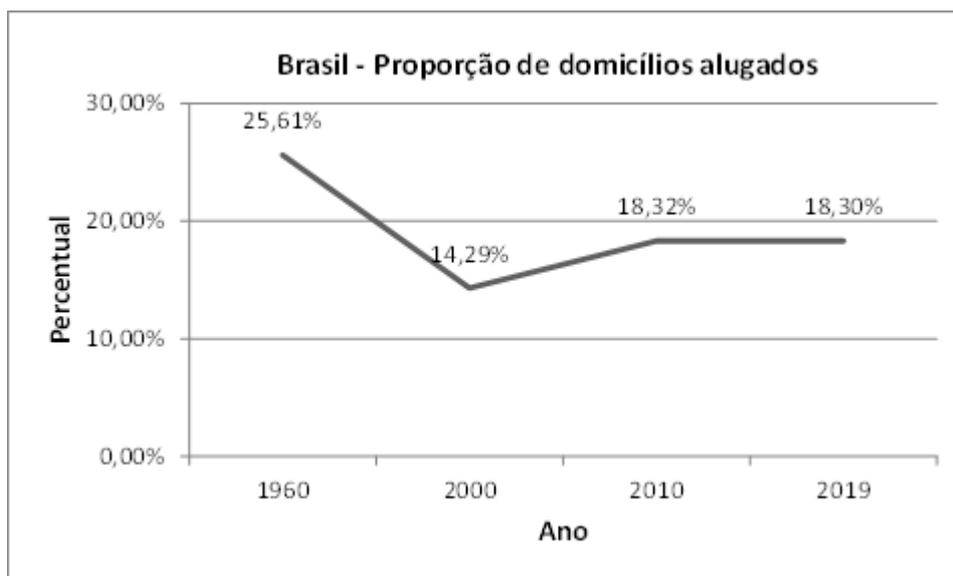
O fato de uma propriedade privada conceder a possibilidade para a construção de um ambiente familiar fez com que a população que não tinha recursos recorresse ao aluguel. Levando em conta que moradia digna é um direito constitucional, famílias passaram a locar, auxiliando assim também na redução do déficit habitacional presente na época (PASTERNAK; BOGUS, 2014). Segundo Gomes (2009, p. 332): “a locação é o contrato pelo qual uma das partes se obriga, mediante uma contraprestação em dinheiro, a conceder à outra, temporariamente, o uso e gozo de coisa não fungível.” Ainda, Matos e Bartkiw (2013) destaca que é o tipo de contrato bilateral, não solene, consensual, comutativo e personalíssimo. Isso por envolver duas pessoas que firmam um acordo com vistas a prestações equilibradas, sem a necessidade de atender formalidades legais para ter validade. O contrato de locação é regulado tanto pelo Código Civil quanto pela Lei n 8.245/91 (Lei do Inquilinato).

O Código Civil trata dos casos de locação de vagas de garagem, apart-hotel, outdoors e de prédios para pessoas jurídicas de direito público. Já a Lei do Inquilinato impõe regras à locação residencial, comercial e de imóvel por temporada (BRASIL, 2002; 1991). Sobre a habitação, o desenvolvimento do capitalismo no país, aliado aos demais fatores já citados

anteriormente, como incentivo à casa própria, instabilidade laboral e memória inflacionária, difundiu as propriedades imobiliárias nas cidades (PASTERNAK; BOGUS, 2014).

Com o decorrer do tempo, desde os anos 60 até então, o índice percentual das locações no Brasil oscilou, mantendo-se mais estável na última década. Conforme pesquisas realizadas pelo IBGE, a seguir, gráfico da figura 1 que demonstra o percentual no país desde 1960 até o ano de 2019:

**Figura 1 – Brasil: Percentual de locações no país**



Fonte: Adaptado de Pasternack e Bogus (2014, p. 236) e IBGE (2019).

A seguir, na tabela 1, dados da representação das proporções de locação em relação ao mercado habitacional em alguns países desenvolvidos:

**Tabela 1 – Países desenvolvidos e percentuais de locação**

<b>País</b>	<b>Locação</b>
EUA	32 %
Holanda	46 %
França	37 %
Inglaterra	29 %

Fonte: Adaptado de Pasternack e Bogus (2014, p. 236).

Percebe-se com os dados que a locação tem uma significativa representatividade nos países desenvolvidos, visto que muitos proprietários nestes países adquirem imóveis como forma de investimento para geração de renda extra. No Brasil, a ascensão do mercado imobiliário também possibilita que os proprietários prosperem através da locação de seus imóveis, seja residencial ou comercial. Para tanto, a demanda de aluguel precisa ser atendida por empresas que estejam bem posicionadas no mercado. Assim, um planejamento estratégico adequado e o uso da Inteligência Estratégica como processo de apoio para tomada de decisão são vistos como oportunidade para o bom desempenho das organizações do ramo imobiliário.

### 2.3 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

Em um mundo onde o desenvolvimento tecnológico e o desenvolvimento da economia global estão acelerados, o ambiente de negócios altera-se de forma cada vez mais rápida. Isso não é algo confidencial para os gestores das organizações, que, assim, não podem mais se dar ao luxo de fundamentar suas tomadas de decisão apenas em seus instintos e/ou suas intuições (RECHE; JANISSEK-MUNIZ, 2018). Para Borges e Janissek-Muniz (2018, p. 325): “a previsão estratégica é muitas vezes apresentada como um papel gerencial e uma competência”. Porém, uma das maiores dificuldades está em tentar racionalizar o indivíduo no momento da tomada de decisão, pois o que é racional para uma pessoa pode ser considerado irracional por outra. Assim, as limitações intrínsecas dos indivíduos podem causar erros de previsão, prejudicando a previsibilidade de uma empresa (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2018). Ainda, Reche e Janissek-Muniz (2018) relatam que, com a intensidade da economia e da concorrência, toda e qualquer decisão precisa ser pensada, pois suas consequências vão influenciar na permanência da empresa no mercado. Dessa forma,

pesquisas demonstram que a IE é importante para o direcionamento do planejamento estratégico das organizações (M-Brain, 2015). De acordo com Jaharuddin, Mohamed e Sambasivan (2014, p. 179), “o crescente foco na Inteligência em estudos aumentou ainda mais os argumentos relacionados à sua importância e valor para o desempenho de uma empresa”.

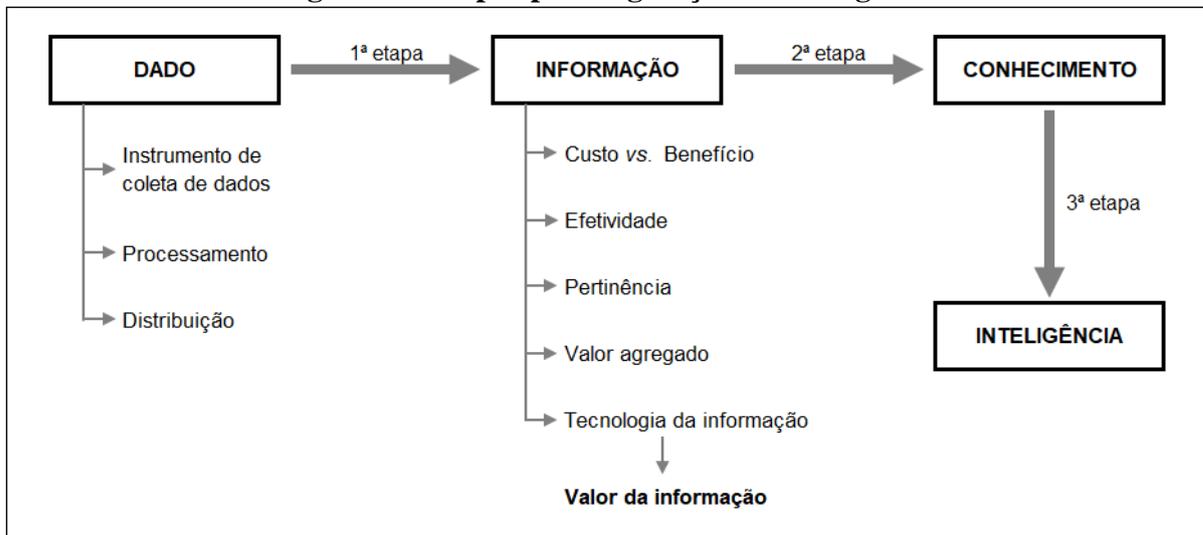
Segundo Vieira (2017, p. 4), “a Inteligência Estratégica é o conjunto de ações e processos de análise de informações relevantes para formulação de concepções ambientais que impactam, de modo amplo, na gestão estratégica das organizações”. Ainda, a utilização da IE surge das necessidades de as organizações inovarem e evoluírem continuamente, pois se baseia nos princípios de antecipação, a partir da coleta de informações de clientes, concorrentes, sociedade e da própria empresa. A Inteligência Estratégica busca conhecer o mercado antecipando os movimentos relativos a este, observando, escutando as necessidades e expectativas, declaradas ou não, do mercado como um todo (JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2007). De acordo com Jaharuddin et al. (2014, p. 181), “muitos estudos relataram que aquelas empresas que valorizam a Inteligência estão superando seus pares em crescimento sustentado da receita, margens brutas e uma série de outros desempenhos importantes medidas”.

A IE monitora o ambiente e, por meio disso, identificam-se sinais que permitem, a partir de uma interpretação contextualizada, compreender possíveis evoluções. A representação do ambiente e as informações pertinentes para a organização objetivam corroborar o processo decisório da empresa, e para isso é fundamental a utilização do ciclo de Inteligência. Esse ciclo pode ser utilizado para a descoberta das principais questões estratégicas da empresa, que irão delinear os cenários e o monitoramento dos atores em relação às mudanças no ambiente de mercado. Para isso, o ciclo de Inteligência deverá ser dinâmico e compor um sistema estratégico para geração de alertas antecipados ou radar corporativo (STAREC; GOMES; BEZERRA, 2006). Com isso, de acordo com Giacomello et al. (2013, p. 67), “não se trata apenas do monitoramento da concorrência e dos clientes, mas também de outros atores e ambientes que podem interferir nos resultados da empresa”. Ainda, de acordo com Lesca, Freitas e Janissek-Muniz (2003, p. 4), “as informações antecipativas, os sinais, são difíceis de serem coletadas e processadas pelos sistemas de informação tradicionais”. Com isso, é necessário buscar novos mecanismos, ferramentas, procedimentos, sistemas e métodos (LESCA et al., 2003).

A sequência dados → informação – conhecimento → Inteligência é um fluxo que necessita ser mantido para o desenvolvimento e sistematização da Inteligência (TJADEN, 1996).

A seguir, a figura 2 representa a rota citada:

**Figura 2 – Etapas para a geração de Inteligência**



Fonte: Tjaden (1996).

Rios e Janissek-Muniz (2014) definiram, a partir do estudo dos tipos de Inteligência, uma consolidação das etapas do processo de Inteligência. Segundo os autores, os três tipos de Inteligência abordados na revisão realizada (Inteligências Competitivas e Inteligência Estratégica Antecipativa) apesar de disporem etapas com nomes diferentes, fortificam sua coerência ao demonstrarem a mesma lógica em planejar o que se deseja identificar em termos de Inteligência, agrupar informações, analisá-las e disseminá-las aos tomadores de decisão. A figura 3 apresenta o agrupamento das etapas do processo de Inteligência:

**Figura 3 – Agrupamento das etapas do processo de Inteligência**

<b>Etapas Agrupadas (Autor)</b>	<b>Inteligência Competitiva (Elisabeth Gomes)</b>	<b>Inteligência Competitiva (Leonard Fuld)</b>	<b>Inteligência Estratégica Antecipativa (Humbert Lesca)</b>
Planejamento da Demanda de Inteligência	Identificação de Necessidades de Inteligência	Planejamento e Direção	Ativação
	Identificação de Necessidades de Informação		Escolha do Domínio de Aplicação
			Definição de Alvo
Coleta de Informações para Produção de Inteligência	Coleta e Armazenamento de Informações	Coleta de Informações Publicadas	Coleta e Captação de Informações
		Coleta de Informações Primárias	
Análise e Produção de Inteligência	Análise de informações	Análise e Produção	Repasso de Informações
			Seleção de Informações
			Armazenamento de Informações
			Criação Coletiva de Sentido
Disseminação de Relatório de Inteligência	Disseminação de Produtos de Inteligência	Relatório e Informação	Difusão e Acesso
Avaliação de Relatório de Processo de Inteligência	Avaliação dos Produtos de Inteligência	-	-

Fonte: Adaptado de Rios e Janissek-Muniz (2014, p. 445).

Em relação às informações e conhecimento de Tjaden (1996), Giacomello et al. (2013) relatam que o desafio está em definir quais informações e conhecimentos, e de que forma, são necessários. Agregar valor a essas informações e transmiti-las é o maior propósito das iniciativas, tanto que as pessoas responsáveis que atuam no desenvolvimento da Inteligência

nas empresas compõem uma equipe de profissionais que cada dia mais tem seu trabalho reconhecido devido à alta necessidade de criar vantagens competitivas nas organizações. Ainda, de acordo com Zambelli e Janissek-Muniz (2011), quando se identifica a origem da informação e do que ela é constituída (dados), ocorre a necessidade de se conhecer como proceder para coletar estes dados e manipulá-los da melhor forma possível. Se este procedimento não for realizado corretamente, o produto final e, conseqüentemente, toda a dedicação direcionada durante a geração da Inteligência terá sido em vão. Para se evitar isso, a empresa precisa ter um processo e recurso humano qualificado para operá-lo. Esta equipe (ou indivíduo), com posse desse processo, fica responsável por garantir uma coleta, análise e disseminação dos dados de forma estruturada e confiável. Costa, Furtado, Reis e Melo (2015) corroboram o que Zambelli e Janissek-Muniz (2011) relatam quando enfatizam que o uso inteligente das informações integra a parte estratégica de negócios das organizações, o que faz com que elas invistam em novas tecnologias e na capacitação de seus colaboradores para análise e tratamento das informações geradas em diferentes setores para a recomendação de melhorias em toda a empresa. Ademais, Borges e Janissek-Muniz (2018) também relatam que diversos autores apresentaram distintas formas de aplicação desse processo nas organizações, e todas compreendem a necessidade de coletividade, criação de significado, atenção ao ambiente externo e sistematização. Essas necessidades devem ser identificadas, para que a organização não enfrente preconceitos individuais, dependência de profissionais específicos ou dificuldades na gestão da informação (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2018).

Neste sentido, de construção da informação alinhada à intervenção humana, surge o conceito da Inteligência, interligado não somente ao monitoramento e coleta da informação, mas também à interpretação (criação de sentido) e uso que se faz destas informações. A Inteligência está relacionada à tomada de decisão e ação, no contexto de não apenas ter posse, mas também adotar uma iniciativa frente a ela (ZAMBELLI; JANISSEK-MUNIZ, 2011). Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004, p. 2) reforçam esse contexto quando relatam que a empresa “deve ser capaz de coletar, estocar e analisar informações relativas ao estado e à evolução de seu ambiente sócio-econômico; a implantação do processo de Inteligência Estratégica, um sistema de monitoramento do ambiente, é uma resposta a essa exigência”.

Segundo Lesca et al. (2003), levando em conta essas informações, quando possuem um caráter antecipativo, possibilitam um olhar voltado para as oportunidades de negócio, assim também como identificação de riscos que podem surgir. Importante salientar que a antecipação não significa capacidade de previsão e nem de tendência, mas sim prospecção, criação e inovação. Essas informações são exteriores à empresa e permitem, se

adequadamente interpretadas, antecipar certas alterações no ambiente socioeconômico da mesma. Ainda, dizem respeito ao futuro e são informações de evolução que possuem algumas características específicas como: pouco repetitivas, incertas, ambíguas, fragmentadas e até mesmo contraditórias. Dentre tais informações é possível encontrar sinais fracos que podem ser captados em elementos de informação dispersos e de ocorrência variada, que normalmente não se presta atenção, mas que, se alinhados com outros de mesmo tipo ou não, podem direcionar a certas ideias ou percepções e a induzir ações a serem realizadas (LESCA et al., 2003). Ademais, Borges e Janissek-Muniz (2018) reforçam que “os sinais fracos são em sua maioria imprecisos, não confiáveis e incompletos. Então, individualmente, dificilmente são úteis”. Porém, as autoras salientam que quando esses sinais são analisados em conjunto, eles podem ter um potencial estratégico. Assim, com o objetivo de transformar sinais fracos em informações estratégicas para as organizações, é necessário perceber, observar, coletar e administrar.

O ambiente externo, de onde se extrai as informações, é concretizado por atores. Esses atores podem ser compostos por fornecedores, parceiros, concorrentes, patrocinadores, clientes, laboratórios, organismos, homens políticos, entre outros (LESCA et al., 2003).

De acordo com Lesca et al. (2003), a IE não tem interesse apenas por atores conhecidos, mas, sobretudo, por atores potenciais, ou seja, aqueles que atualmente ainda não são atores do ambiente daquela organização, mas que poderão vir a ser, talvez até repentinamente. Os autores relatam que a concorrência significa ameaça, já novos clientes, patrocinadores, fornecedores ou parceiros, são oportunidades. A metáfora do radar, citada anteriormente, direciona-se para várias vertentes, tanto concorrentes, quanto clientes, fornecedores, etc. A utilização desses radares, do ponto de vista da IE, é algo reflexivo, essa reflexão é necessária porque implica em optar sobre qual vertente se direcionar.

Segundo Janissek-Muniz (2016), implantar um processo de Inteligência necessita tempo e um alinhamento realista de expectativas, pois exige-se a capacidade de controlar a complexidade, sobretudo, a complexidade relacional entre os membros do processo. Assim, de acordo com a autora, os gestores devem demonstrar apoio e interesse durante toda sua duração, sem desconsiderar as partes envolvidas. Além disso, é importante também que o processo de Inteligência esteja alinhado à estratégia da organização. Caso contrário, poderá ocorrer fraca mobilização das partes envolvidas. Uma mobilização constante no processo é fundamental (JANISSEK-MUNIZ, 2016).

Com isso, a realização de um diagnóstico para aplicação de Inteligência Estratégica, com a finalidade de avaliar como a empresa de pequeno porte do ramo imobiliário deste

estudo pode se estruturar para tal, é essencial. Para tanto, necessita-se conhecer ferramentas que auxiliem e possibilitem essa realização. Estas ferramentas serão apresentadas a seguir, na próxima seção.

#### 2.4 FERRAMENTAS DE DIAGNÓSTICO

As ferramentas de diagnóstico são consideradas instrumentos que auxiliam empresas a conhecerem sua essência e o ambiente que estão inseridas. De acordo com Brouard (2007), as ferramentas de diagnóstico ajudam a ampliar a compreensão sobre as práticas de monitoramento do ambiente e contribuem para estender seu uso, pois apontam onde concentrar esforços e recursos para configurar o processo de Inteligência. Segundo Lesca, Cavalade, Darves e Deck (1995), os resultados adquiridos a partir de um diagnóstico têm condições de proporcionar uma maior motivação para a estruturação do processo de Inteligência.

A fim de identificar ferramentas de diagnóstico que podem ser utilizadas para avaliar como a empresa de pequeno porte do ramo imobiliário deste estudo pode se estruturar para uma possível aplicação de Inteligência Estratégica, destacam-se as seguintes ferramentas, apresentadas na figura 4:

**Figura 4 - Ferramentas de diagnóstico de Cainelli (2018)**

Ferramenta	Autor	Descrição
Fennec - Questionário de Lesca et al.	Lesca et al. (1995)	Busca ajudar pequenas empresas a compreenderem se monitoram seu ambiente, qual o <i>status</i> da atividade e como podem melhorá-la. Este monitoramento tem caráter antecipativo. Os pesquisadores sugerem que as organizações reflitam sobre alguns questionamentos para avaliar a consciência dos empresários, ou seja, se de fato desejam ter informações antecipativas que lhes permitam detectar oportunidades e obstáculos.
Protótipo de Brouard	Brouard (2007)	Desenvolvido para executar uma avaliação de práticas de Inteligência em pequenas e médias empresas (PMEs). O sistema analisa quatro indicadores principais do monitoramento do ambiente, sendo eles: tipos (tecnológico, comercial, competitivo, social), contexto (estrutura, cultura, gestão, recursos), organização (condução, formalização, frequência, integração, diversificação, intensidade, ética) e processo (ciclo, planejamento, coleta, análise, disseminação, avaliação).
Procedimento de Bartes	Bartes (2013)	Ressalta a importância de se criar condições humanas, organizacionais e físicas adequadas para o desenvolvimento do processo de Inteligência e propõe etapas anteriores à sua introdução nas empresas, para que se torne uma atividade contínua. Como argumento, o autor aconselha a reflexão sobre quem será o destinatário das entregas de uma futura área de Inteligência. Ainda, ele afirma que, conhecendo de forma aprofundada o que os destinatários necessitam, é possível estabelecer inicialmente o nível de importância e contribuição que esta área terá para a empresa. Com estas necessidades da alta administração bem alinhadas, o autor detalha a fase prévia à implantação do processo de Inteligência.
Teste de Motivação de Gilad	Gilad (2016)	A partir da vivência corporativa do autor, o mesmo reconhece que há vários elementos críticos para um processo de Inteligência eficaz e com isso sugere que alguns procedimentos anteriores sejam considerados. Crê que a motivação por trás da criação de um processo de Inteligência é um excelente indicador do futuro desse projeto, seu custo e sua eficácia. As questões direcionam a empresa a decidir se deve ou não efetuar um processo de Inteligência e se o tempo e o esforço que serão investidos valem a pena.
Questionário de Avaliação da SCIP	SCIP (2017)	É o instrumento de uma pesquisa anual realizada pela instituição que visa conhecer as práticas de Inteligência em todo o mundo para ofertar uma imagem de quem são os profissionais, o que estão executando e para quem estão fazendo Inteligência. O estudo analisa vários aspectos, como estrutura e organização, técnicas analíticas, foco, fontes de informação utilizadas, métodos de comunicação, gestão da atividade, incluindo avaliação e aspectos de inovação. Sendo uma ferramenta de diagnóstico, os resultados adquiridos podem apontar melhorias em áreas frágeis ou oportunidades que estão sendo desperdiçadas.

Fonte: A autora, adaptado de Cainelli (2018).

Segundo Cainelli e Janissek-Muniz (2018), embora se reconheça a importância de um processo estruturado, ainda existem práticas de Inteligência informais, descontínuas e não institucionalizadas nas organizações. Conforme as autoras, numerosas vezes, a estruturação de

processos é vista como uma tarefa complexa pelas empresas. Assim, incorporar um processo de IE exige a elevação do nível de sensibilidade por parte dos executivos e também a conscientização das ações de monitoramento para que, desta forma, suas empresas possam delinear planos para obter a formalização esperada do processo.

Com base nas ferramentas citadas anteriormente e demais disponíveis na literatura, Cainelli (2018), como resultado consolidado de uma análise conduzida, desenvolveu questões que avaliam os fatores de pré-adoção do processo de Inteligência nas organizações. Estas questões estão dispostas de forma sequencial em um roteiro de diagnóstico, divididas em fatores organizacionais, individuais, informacionais e em estruturação do processo de Inteligência.

De acordo com Cainelli (2018), a partir da aplicação deste roteiro, pode-se explorar condições organizacionais e humanas que possibilitem às empresas reconhecerem suas potencialidades e fraquezas para a execução do processo de Inteligência, visando prioritariamente estruturá-lo ou implementá-lo. A adoção das questões, quando feita de forma qualitativa, a partir de perguntas abertas, para uma pequena amostra de colaboradores e responsáveis de uma mesma empresa, admite um maior aprofundamento sobre os desafios que necessitam ser transpostos e aprimorados para que se alcance o objetivo de tornar o processo de Inteligência estruturado. Já, quando aplicado de forma quantitativa, para uma amostra maior de funcionários de uma mesma organização, o resultado da aplicação deste roteiro permite gerar indicadores para que se atinja a estruturação do processo de Inteligência. Lesca et al. (1995) relatam que quando a apuração é adquirida a partir de um diagnóstico, pode fornecer a motivação necessária na formação e continuidade do processo de Inteligência.

A seguir, na tabela 2, apresenta-se o roteiro de diagnóstico de pré-adoção do processo estruturado de Inteligência nas Organizações, desenvolvido por Cainelli (2018).

**Tabela 2 - Roteiro de diagnóstico de pré-adoção do processo estruturado de Inteligência nas organizações de Cainelli (2018)**

Fatores de Pré-adoção	Questões
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização considera adotar um processo de Inteligência como parte de seu planejamento estratégico?</li> <li>• A alta gerência da organização apoia a adoção do processo de Inteligência?</li> <li>• As principais lideranças da organização apoiam a adoção do processo de Inteligência?</li> <li>• Os principais decisores desejam tomar decisões baseadas na Inteligência produzida?</li> <li>• A organização tem consciência dos objetivos que deseja alcançar ao adotar um processo de Inteligência?</li> <li>• O formato da condução da atividade de Inteligência já foi definido? Será realizada de forma centralizada (haverá uma área de Inteligência) ou descentralizada (haverá pessoas encarregadas por atividades de Inteligência em outras áreas da empresa)?</li> <li>• Existe uma pessoa designada como líder, responsável por conduzir a implementação do processo de Inteligência?</li> <li>• As pessoas (equipe) envolvidas no processo de Inteligência na organização já estão definidas?</li> <li>• Já estão definidas a função e a responsabilidade de cada uma destas pessoas?</li> </ul>
Individuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A pessoa que vai assumir a função ou atividade de Inteligência possui habilidades como motivação e curiosidade para aprender, espírito de compartilhamento e capacidade analítica?</li> <li>• A pessoa que vai assumir a função ou atividade de Inteligência possui habilidades relacionais, para transitar em conversas informais a fim de formar redes de relacionamento e trocar experiências?</li> <li>• As pessoas da organização compreendem a relevância do processo de Inteligência?</li> <li>• As pessoas da organização compreendem que sua contribuição individual na obtenção, compartilhamento e análise de informações é importante?</li> </ul>
Informacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização reconhece que existe a necessidade de explorar fluxos de informação do ambiente externo da organização?</li> <li>• A organização deseja monitorar o ambiente externo com a finalidade de identificar ameaças e de forma antecipativa?</li> <li>• Existe um mapeamento das informações ou dos alvos (atores e temas) que precisam ser monitorados?</li> <li>• Existe um planejamento de como será organizada a disseminação da informação, relacionando formatos, conteúdos, canais e receptores?</li> <li>• Existe um planejamento de como será feita a gestão da informação relacionada ao processo de Inteligência?</li> </ul>
Estruturação do Processo de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A organização e as pessoas envolvidas da área compreendem a importância do processo de Inteligência?</li> <li>• A organização e as pessoas envolvidas da área compreendem a importância da continuidade do processo de Inteligência?</li> <li>• A organização e as pessoas envolvidas da área compreendem que a alta frequência de consultas <i>ad hoc</i> pode reduzir o objetivo estratégico do processo de Inteligência?</li> <li>• A organização e as pessoas envolvidas da área compreendem a importância de se cumprir todas as etapas do processo de Inteligência (planejamento, coleta, análise, disseminação, avaliação)?</li> <li>• A organização e as pessoas envolvidas da área compreendem que o processo de Inteligência deve contemplar rotinas de monitoramento para que haja o reconhecimento sistemático de problemas e oportunidades?</li> </ul>

Fonte: Cainelli (2018).

Na próxima seção, o método de pesquisa indicará o procedimento adotado neste estudo, a partir de uma adaptação do roteiro de Cainelli (2018).

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Nesta etapa será descrito o procedimento metodológico utilizado durante o processo de realização deste estudo.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Como enquadramento de pesquisa, será aplicada pesquisa exploratória de caráter interpretativo e qualitativo. Este tipo de pesquisa apresenta como objetivo promover uma maior proximidade com o problema, visando torná-lo mais explícito ou a desenvolver hipóteses. Pode-se constatar que o objetivo principal é a aprimoração de idéias ou a evidencição de intuições (GIL, 2007). De acordo com Gil (2007, p. 41): “seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado”. Já, segundo Klein e Myers (1999, p. 69): “estudos interpretativos buscam compreender os fenômenos por meio dos significados que os indivíduos atribuem a eles”. A pesquisa qualitativa avalia aspectos da realidade que não podem ser quantificados, focando na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais, ou seja, não se preocupa com representatividade numérica, mas o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Como método, definiu-se o estudo de caso único. De acordo com Yin (2015, p. 27): “o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Para o autor, de forma geral, os estudos de caso reproduzem a estratégia predileta quando se apresentam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem vago controle sobre os eventos e quando o foco se identifica em fenômenos incluídos em algum contexto da vida real. Ainda, o estudo de caso considera diversas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas adiciona duas fontes de evidências que comumente não são inseridas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. Ademais, embora os estudos de casos e as pesquisas históricas possam se destacar, o poder distinto do estudo é a sua capacidade de encarar uma ampla pluralidade de evidências, como entrevistas, documentos e observações, além do que pode estar acessível no estudo histórico convencional (YIN, 2015).

Quanto à natureza, optou-se pela pesquisa aplicada, que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, direcionado à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A seguir, será contextualizada a pesquisa, apresentando a empresa de pequeno porte do ramo imobiliário estudada neste trabalho.

### 3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Fundada em março de 2004 pelo atual diretor, sendo registrada como EIRELI, a empresa em questão está localizada em Porto Alegre e é consolidada no ramo, desejando tornar-se líder de mercado local na zona sul da cidade. A imobiliária almeja expansão com qualidade, porém, não possui planejamento estratégico específico e conhecimentos sobre a Inteligência Estratégica para avaliar se é válido ou não utilizá-la. Tal deficiência acarreta em dificuldades sobre o caminho a se direcionar no futuro. O impacto dessas dificuldades pode vir a gerar estagnação, não permitindo que a empresa se desenvolva da forma que deseja. A imobiliária desse estudo opera com vendas e locação. Atualmente tem uma carteira de aproximadamente quinhentos imóveis alugados e o foco de captação são somente imóveis de alto padrão.

Na próxima seção será abordado de que forma a pesquisa será feita, assim como seu procedimento de coleta e análise de dados.

### 3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

A fim de atingir os objetivos específicos estabelecidos para este estudo, foi definida a aplicação de ferramenta de diagnóstico para coleta de dados e avaliação dos resultados, visando o alcance do objetivo geral. A partir da apresentação das ferramentas de diagnóstico, neste estudo utilizou-se por base o roteiro desenvolvido por Cainelli (2018), cujas questões foram adaptadas pela autora deste trabalho, gerando assim um protocolo de entrevista específico para ser aplicado aos colaboradores da empresa de pequeno porte do ramo imobiliário. Conforme mencionado anteriormente, os resultados da avaliação dos dados obtidos através deste protocolo serão norteadores essenciais para que se conclua a questão de pesquisa. A tabela 3, a seguir, apresenta o protocolo de entrevista desenvolvido adaptado:

Tabela 3 – Protocolo de entrevista adaptado de Cainelli (2018)

Fatores de Pré-adoção	Questões aplicadas ao ramo imobiliário
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A imobiliária consideraria implantar um processo de Inteligência Estratégica como parte de seu planejamento estratégico?</li> <li>• O diretor da empresa apoiaria a adoção do processo de Inteligência e compreende o que significa?</li> <li>• As principais lideranças (cargos de supervisão/gestão) da empresa apoiariam a adoção do processo de Inteligência?</li> <li>• Os decisores da imobiliária acreditam que tomariam decisões baseados na Inteligência produzida?</li> <li>• A empresa tem consciência dos objetivos que deseja alcançar ao adotar um processo de Inteligência?</li> <li>• Existiria um colaborador designado como líder, que conduziria a implementação do processo de Inteligência?</li> <li>• A equipe envolvida no processo de Inteligência na imobiliária já estaria definida? Em caso negativo, é possível visualizar quais colaboradores seriam?</li> <li>• Já estariam definidas a função e a responsabilidade de cada um destes colaboradores?</li> </ul>
Individuais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas da imobiliária conhecem, sabem o significado e compreendem a relevância do processo de Inteligência?</li> <li>• O colaborador que receberia a função ou atividade de Inteligência possui habilidades específicas, como motivação, curiosidade para aprender, espírito de compartilhamento e, principalmente, capacidade analítica?</li> <li>• O colaborador que assumiria a função ou atividade de Inteligência possui habilidades relacionais, a fim de formar redes de relacionamento e trocar experiências com os demais?</li> <li>• As pessoas da empresa compreenderiam que sua contribuição individual na obtenção, compartilhamento e análise de informações seria muito importante?</li> </ul>
Informacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A imobiliária reconhece que existe a necessidade de explorar fluxos de informação do ambiente externo da empresa? Por quê?</li> <li>• A imobiliária desejaria monitorar o ambiente externo com o objetivo de identificar ameaças e de forma antecipativa? Por quê?</li> <li>• Atualmente, há um mapeamento das informações ou dos alvos (atores e temas) que precisariam ser monitorados?</li> <li>• Haveria um planejamento de como seria organizada a disseminação da informação, relacionando formatos, conteúdos, canais e receptores?</li> <li>• Haveria um planejamento de como seria feita a gestão da informação relacionada ao processo de Inteligência?</li> </ul>
Estruturação do Processo de Inteligência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A imobiliária e os colaboradores envolvidos da área compreenderiam a importância da continuidade do processo de Inteligência?</li> <li>• A imobiliária e os colaboradores envolvidos da área compreenderiam que a alta frequência de consultas <i>ad hoc</i> (aquelas que ainda não foram definidas e que não são necessárias regularmente) pode reduzir o objetivo estratégico do processo de Inteligência?</li> <li>• A imobiliária e os colaboradores envolvidos compreenderiam a importância de se cumprir todas as etapas do processo de Inteligência (planejamento, coleta, análise, disseminação, avaliação)?</li> <li>• A imobiliária e os colaboradores envolvidos da área compreenderiam que o processo de Inteligência deve contemplar rotinas de monitoramento para que haja o reconhecimento sistemático de problemas e oportunidades?</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Cainelli (2018).

### 3.3.1 COLETA DE DADOS

A etapa de coleta de dados foi executada a partir de entrevistas formais, individuais e semiestruturadas, aplicando o protocolo de entrevista, adaptado da ferramenta de diagnóstico de Cainelli (2018), aos colaboradores da empresa de pequeno porte do ramo imobiliário citada.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, com o objetivo de que uma delas obtenha informações sobre um determinado assunto, através de uma conversação de natureza profissional. Ainda, os autores relatam que é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para auxiliar no diagnóstico ou tratamento de um problema social.

### 3.3.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

A técnica utilizada neste estudo foi a análise de conteúdo para investigação qualitativa, visando a interpretação das informações coletadas. Diante das respostas obtidas através das entrevistas com os colaboradores, as mesmas foram categorizadas para melhor embasamento e realizado o cruzamento de dados para a conclusão e análise dos resultados.

A análise de conteúdo se aplica à investigação qualitativa a fim de identificar a presença ou a ausência de uma determinada característica de conteúdo ou de um conjunto de características em um fragmento de mensagem que é levado em consideração (BARDIN, 1994). De acordo com Bardin (1994), a análise de conteúdo é estruturada a partir de três momentos: primeiro, na pré-análise, onde se obtêm uma visão geral sobre os dados, organizando, estruturando e sistematizando informações iniciais. No segundo momento, se inicia o tratamento dos resultados (exploração do material), que se baseia em operações de codificação e enumeração das informações. Nesta etapa é realizada a categorização e o agrupamento dos dados com base em um processo que objetiva classificar elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e após por reagrupamento conforme os critérios definidos. Por fim, é feito o tratamento dos resultados obtidos, assim como a inferência e a interpretação, onde o pesquisador pode realizar proposições conforme os objetivos previamente formulados. Na sequência, serão apresentados os resultados obtidos através da coleta e procedimento de análise dos dados.

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo objetiva-se apresentar os resultados obtidos através da aplicação do protocolo de entrevistas adaptado de Cainelli (2018). A partir disso, inicia-se as proposições acerca da análise e interpretação dos dados coletados.

### 4.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES

Neste estudo, foram entrevistados 16 colaboradores da empresa de pequeno porte do ramo imobiliário apresentada, no intuito de aplicar o protocolo de entrevistas citado anteriormente, presente na tabela 3, a fim de avaliar como a empresa de pequeno porte estudada pode se estruturar para a aplicação de Inteligência Estratégica. A seguir, a tabela 4 demonstra o perfil dos respondentes:

**Tabela 4 - Perfil dos respondentes**

<b>Identificação</b>	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Tempo na empresa</b>
E1	43 anos	Masculino	17 anos
E2	34 anos	Feminino	8 anos
E3	29 anos	Feminino	1 ano e 3 meses
E4	40 anos	Masculino	3 anos e 8 meses
E5	55 anos	Masculino	2 meses
E6	28 anos	Feminino	3 anos
E7	62 anos	Feminino	3 anos e 6 meses
E8	60 anos	Feminino	9 meses
E9	51 anos	Feminino	4 anos
E10	43 anos	Feminino	1 ano
E11	49 anos	Feminino	1 ano
E12	36 anos	Masculino	7 anos
E13	58 anos	Feminino	4 anos
E14	41 anos	Masculino	10 anos
E15	42 anos	Masculino	2 anos e 6 meses
E16	44 anos	Masculino	5 anos

A empresa foi analisada considerando os quatro grupos de fatores definidos como necessários para a pré-adoção do processo de Inteligência. Estes fatores, já descritos por Cainelli (2018), são: organizacionais, individuais, informacionais e de estruturação.

A partir disso, a interpretação dos dados coletados ocorreu com base nas respostas dos entrevistados, observações da autora deste trabalho sobre a empresa estudada e por meio da revisão bibliográfica desenvolvida para uma maior compreensão do tema e pesquisa.

## 4.2 RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DO PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

De acordo com as entrevistas realizadas com os colaboradores da empresa de pequeno porte do ramo imobiliário, as informações foram coletadas e organizadas de forma a atender os objetivos específicos. Reiterando a questão de pesquisa: Como empresas de pequeno porte podem se estruturar para a aplicação de Inteligência Estratégica?, buscou-se compreender e apresentar, através da análise dos resultados, a interpretação para tal questão

### 4.2.1 FATORES ORGANIZACIONAIS

De acordo com Jaharuddin et al. (2014), a Inteligência está condicionada a um processo que envolva pessoas revisando e dando sentido às informações, assim, os autores afirmam que atividades de Inteligência atingem o desempenho organizacional, impactando na melhora dos preços, em produtos e processos, e também no reconhecimento de ameaças e oportunidades. O processo precisa ser parte do posicionamento da empresa, desta forma, ele impulsiona o planejamento estratégico e serve como “alimento”, conforme já mencionado no tema deste estudo, referenciando Reche e Janissek-Muniz (2018). Nesse sentido, em relação à pergunta: *A imobiliária consideraria implantar um processo de Inteligência Estratégica como parte de seu planejamento estratégico?*, por unanimidade, se consideraria empregar este processo. Não houve nenhuma negativa nesse sentido, por parte dos colaboradores.

Quanto à pergunta: *O diretor da empresa apoiaria a adoção do processo de Inteligência e compreende o que significa?*, ele demonstrou entender a respeito:

“Sim, compreendo. Vou falar sobre como a gente cresceu... eu sempre imaginei, dentro do planejamento da imobiliária, identificar necessidades do mercado, do nosso público alvo e tentar atender. Então a gente sempre trabalhou isso... Pensei há 17 anos atrás: o que o morador da zona sul quer e não está sendo atendido? Eu sempre pensei assim, e foi assim que a gente foi identificando algumas coisas e eu fui implantando pequenas ações, mas acho

muito importante esse passo a passo e melhora dos processos dentro dessa estratégia, acho que é fundamental”. (E1)

Os demais funcionários acreditam que o diretor tenha plena consciência e um conhecimento geral do assunto, devido a sua vivência de mercado, porém, ressaltam que o processo precisaria ser muito bem explanado a ele para que incorpore a ideia, enfatizando principalmente os benefícios disso. Muitos colaboradores definiram o diretor como um visionário, o que é um excelente quesito, visto que, segundo Lesca et al. (2003), para implantar um processo de IE, dependerá do interesse da direção da organização em aplicá-lo, mas também principalmente da disposição e do engajamento da empresa como um todo, considerando os objetivos definidos como fundamentais para a conquista de vantagem competitiva no mercado. A seguir, algumas colocações:

“Acredito que ele compreenda, só que tem que ser muito bem minucioso essa questão, mas vendendo bem a ideia eu acredito que ele aceitaria para que seja desenvolvida”. (E4)

“Hoje, na nossa vivência, acho que a gente teria que transmitir isso para ele e provar quais seriam os benefícios que trariam para a empresa e aí sim, a gente conseguiria avançar com uma abertura de implantação disso”. (E2)

“Sim, o nosso diretor é uma pessoa visionária. Eu acho que o mundo está caminhando para isso, apenas, teria que se entender bem do que se trata, todo o projeto de como seria essa implantação. Acho que ele tendo esse conhecimento e essa segurança, com certeza sim”. (E11)

No decorrer das respostas na sequência de perguntas, observou-se que os colaboradores deram ênfase na importância do tempo de retorno do investimento como um quesito de alta relevância para a aceitação do processo. Essa observação pode ser considerada como um problema na discussão dos resultados, visto que de acordo com Janissek-Muniz (2016), a implantação de um processo de IE carece de um bom cronograma e um claro alinhamento de expectativas, caso contrário, pode ocasionar baixa mobilização das partes envolvidas. Seguem algumas respostas a respeito:

“Sim, o diretor é um visionário, ele está sempre aberto para novas possibilidades, para pensar fora da caixa, fazer diferente. Ele não tem medo de arriscar, ainda que seja por noventa dias, se não der certo, ok, volta tudo. E o volta tudo é até a gente pensar em algo melhor e avançar de novo, então acho que isso nasceu com ele”. (E9)

“Apoiaria, desde que tivesse uma boa explicação de quais seriam os objetivos disso, quais seriam os benefícios a longo, e principalmente, a curto prazo. O diretor é bem esclarecido sobre o mercado em si, tem uma grande rede de relacionamentos, acredito que ele não conheça a fundo, questões técnicas do tema, mas com certeza ele sabe que é muito significativo como resultado positivo para a imobiliária”. (E3)

Sobre o questionamento: *As principais lideranças (cargos de supervisão/gestão) da empresa apoiariam a adoção do processo de Inteligência?*, também por unanimidade, se confirmou que haveria essa concordância:

“Sim, apoiariam, porque sabem que seria bom para a imobiliária”. Ainda: “sim, porque as lideranças já têm a mesma linha do dono” e por fim, “acredito que sim, uma vez que isso ficasse comprovado que efetivamente traria benefícios para a finalidade da empresa”. (E3; E12; E13)

Em relação à questão 4: *Os decisores da imobiliária acreditam que tomariam decisões baseados na Inteligência produzida?*, metade dos respondentes acredita que as decisões seriam mediante resultado da Inteligência, já a outra metade ainda acha que seria relativo e dependeria de outros pontos. As respostas demonstraram que parte dos funcionários não acredita fielmente que a conclusão via dados e avaliação, de forma estratégica, seja definitiva para uma tomada de decisão, conforme segue:

“Não sei te dizer, acho que seria muito relativo com o cenário. Teria que avaliar caso a caso. Acho que dependeria da situação que a gente estaria tratando, por ser um processo novo na empresa, teria que avaliar como um todo e aí, claro, se for o caminho mais correto, tomaria a decisão de optar por isso. Acho que teria que ter uma avaliação bem pontual”. (E2)

“Se os dados adquiridos pela Inteligência produzida passassem segurança, sim, mas acredito que não seria 100 % sobre isso, o diretor ainda assim seguiria muito o *feeling* de vivência de mercado dele”. (E3)

Quando citado na fala do respondente a colocação do *feeling* ainda como uma forma de estratégia de tomada de decisão, relaciona-se ao que os autores Reche e Janissek-Muniz (2018) trouxeram anteriormente. Ou seja, o fato de que com a aceleração do desenvolvimento tecnológico e da economia global, assim como a postura da concorrência, não se indica mais que donos de empresas tomem importantes decisões considerando apenas seus instintos e intuições. Ainda, Borges e Janissek-Muniz (2018) relatam que a capacidade de uma pessoa em realizar previsões e seu próprio reconhecimento dessa capacidade leva naturalmente ao

seu enfraquecimento. Ademais, estudos empíricos demonstram que quanto mais renomado for o especialista, menos provável que admita poder estar errado. E, por fim, uma série de experimentos aplicados por muitos anos, indicou como as previsões feitas por especialistas são frequentemente frágeis e não correspondem aos fatos que realmente aconteceram (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2018).

Nas demais respostas, percebe-se novamente o quesito tempo de retorno do investimento sendo abordado, com base no que se relatou antes, e que de acordo com Janissek-Muniz (2016), deve-se trabalhar minuciosamente as expectativas, a fim de evitar um sentimento de insatisfação no andamento do processo. De acordo com Borges e Janissek-Muniz (2018), a existência da ilusão de controle apresenta a tendência dos indivíduos em acreditar que podem controlar ou influenciar resultados sobre os quais, na verdade, eles não têm poder. Por isso, o alinhamento das expectativas é essencial, pois indivíduos afetados por ela tendem a acreditar que também têm controle sobre o futuro (BORGES; JANISSEK-MUNIZ, 2018). Seguem respostas:

“Acho que a princípio, no início sim, pelo o que vejo aqui, mas depois se não visse resultado rápido, abandonaria”. (E7)

“Acho que sim, se for apresentado resultado com planejamento e essa Inteligência. E o que é bem importante no meu ponto de vista, tu determinar os prazos, as expectativas, porque expectativa e realidade são coisas distintas, então a minha expectativa em um curto e médio prazo, exemplo, em noventa dias, porque as coisas, ainda que sejam dinâmicas, Inteligência, um planejamento incrível, precisa de um prazo para as coisas começarem a acontecer. Todo diretor de qualquer empresa tem essa questão do imediatismo. Então na minha opinião o mais inteligente é tu medir com prazos, noventa dias vamos alcançar isso, cento e vinte dias isso, etc. Dependendo da ideia que se vende, gera frustração, às vezes até por indução, por isso é importante escalonar, para chegar no resultado”. (E9)

“Totalmente, desde que essas ações dessa Inteligência sejam ações de curto prazo com resultado alto, perfeição no caso. Eu não acredito em uma Inteligência Estratégica em cinco anos assim, tenho uma visão mais imediata. Mudou o planejamento estratégico, esse curto, médio e longo prazo. Ele está em três, seis e um ano. Antigamente se falava em um ano, pequeno prazo, depois três médio e talvez cinco a quinze no longo prazo”. (E12)

“Acho que isso é um processo, e não simplesmente sim, fariam, nem na imobiliária, nem em empresa alguma as pessoas comprariam cegamente um projeto sem entender que aquilo ali tem um embasamento trabalhado e sério. Às vezes ir contra o nosso *feeling* é necessário para a implementação de um projeto desses. É um processo onde as pessoas precisam ir amadurecendo, a

compreensão disso tudo para entender que às vezes o *feeling* pode não ser a melhor decisão. É um caminhar, não é uma coisa instantânea”. (E16)

Observa-se que mais uma vez a expressão *feeling* foi utilizada na citação do último respondente, porém, nesta colocação ele traz exatamente o que se alinha com os autores Reche e Janissek-Muniz (2018), quando relatam que não agir por intuição já não é mais uma tendência e sim uma necessidade, ou seja, pensar estrategicamente, utilizando de um processo sólido e fundamentado, como o processo de Inteligência. Lesca et al. (2003) afirmam essa constatação ao pontuar que é preciso encontrar novos mecanismos, como ferramentas, procedimentos, sistemas ou métodos.

Na questão 5: *A empresa tem consciência dos objetivos que deseja alcançar ao adotar um processo de Inteligência?*, o diretor e todos os colaboradores acreditam que sim. Nesse quesito, considera-se muito relevante o que Lesca et al. (2003) apresentam quando abordam a metáfora do radar dentro do processo de IE, ou seja, refletir sobre qual vertente a empresa quer se direcionar. Isso definirá que postura se deseja adotar (proativa ou reativa) e contempla os objetivos gerais ao implantar esse processo. A seguir, algumas colocações dos respondentes:

“Sim, eu acho que essas estratégias teriam que ser casadas com o nosso objetivo atual. A gente, durante esses dezessete anos, tivemos várias fases na imobiliária. Então hoje, eu identifico a imobiliária como uma *boutique*, bem conceitual, não queremos quantidade e sim qualidade, atendimento diferenciado, esse plano teria de ser direcionado para isso”. (E1)

“Acredito que sim, a imobiliária já tem um foco sobre o que quer alcançar, então os objetivos de adotar o processo seriam complemento aos objetivos já existentes, assim o processo de Inteligência seria muito importante para o alcance disso”. (E3)

“Sim, tem, por eu estar acompanhando o dono da empresa há alguns anos, temos desenvolvido esse pensamento, sobre o que é a imobiliária, e claro, que mesmo com todas as dificuldades externas, ameaças e também essa questão de problemas externos do mercado, mudança do mundo, a gente tem um mandamento que a gente vem buscando e estamos conseguindo fazer”. (E12)

Em relação à pergunta: *Existiria um colaborador designado como líder, que conduziria a implementação do processo de Inteligência?*, a maioria dos funcionários relatou acreditar já existir uma pessoa que poderia conduzir isso, porém, a pesquisa apontou que uma pequena parte levantou a possibilidade de contratar um profissional especializado terceirizado. Seguem posicionamentos:

“Como esse projeto não é um projeto que está em pauta no momento, certamente a empresa não designou alguém para isso, mas, a medida que esse projeto viesse a tona e tivesse a pauta específica, certamente se escolheria alguém da empresa ou se buscaria alguém para um apoio externo em algumas questões, mas não vejo isso como dificuldade”. (E16)

“Acredito que não possa ser alguém daqui, e sim alguém que seja especializado nesse serviço, teria que trazer de fora”. (E10)

“Dentro da empresa, acho que não. Teria que ser um profissional vindo de fora, com experiência em processos de Inteligência, em planejamento. Acho que tem que vir de fora, até porque hoje todos temos uma demanda tão grande. Quando tu tem uma demanda muito grande, tu começa a desenvolver muito, mas mais ou menos, e não pouco com foco e excelência, e excelência é algo que a gente busca todo dia, um atendimento com excelência”. (E9)

O líder representa um papel importante, visto que de acordo com Janissek-Muniz (2016), exige-se dele a capacidade de controlar a complexidade, sobretudo, a complexidade relacional entre os integrantes desse processo. Assim, conforme mencionado anteriormente pela autora, os responsáveis devem demonstrar apoio e interesse durante toda a duração, e sem desconsiderar as partes envolvidas.

Quando questionado se *já haveria uma equipe definida para o envolvimento no processo de Inteligência na imobiliária*, as respostas foram bem distintas. Alguns acreditam que sim, outros citaram que não enxergam uma equipe para isso, mas que as lideranças inicialmente poderiam assumir o processo. Porém, a maioria trouxe um ponto específico, no que diz respeito ao quadro de funcionários, que atualmente está reduzido. Esse ponto demonstrou que alguns colaboradores apresentaram uma certa preocupação nesse sentido, mas ainda assim uma possibilidade de desenvolver a equipe, como segue:

“Eu acredito que quando se implanta um sistema, precisa ter um treinamento eficaz, para que todo mundo entenda como funciona e que para se ter um problema, saiba solucionar. Treinar, explicar como funciona”. (E10)

“Eu acho assim, somos poucos em equipe, acho que o papo deveria ser sempre aberto, o grupo em roda, abrir, para definir. Eu vejo que acontece muito nas empresas, às vezes a liderança enxergando e querendo um objetivo específico, mas não alinhado com a empresa, aí dá problema, todo mundo precisa estar em sintonia com o mesmo objetivo”. (E1)

“Acho que agora em primeiro instância, acho que apenas cargos de gerência e supervisão, que se limitaria em primeiro momento”. Ainda, “vendo hoje, a equipe é reduzida, mas daqui a pouco uma pessoa, ou duas, poderia tocar o processo sim”. (E2)

“Acredito que ainda não, teria que ocorrer uma explanação muito ampla e aprofundada sobre o tema, investir em treinamento, preparação, para então identificar quais colaboradores poderiam formar essa equipe, dentro do potencial e entendimento de cada um com o tema”. (E3)

“Como a gente tem um quadro de funcionários pequeno, enxuto, haveria necessidade de ter mais pessoas né, até para poder desenvolver de melhor forma esse trabalho. Até porque é um passo grande todo esse desenvolvimento e acarretaria tempo né, a gente teria que se doar muito para poder colocar em prática realmente”. (E4)

As respostas refletem também alguns pontos citados na problemática deste estudo, em que Freitas e Janissek-Muniz (2006) relatam como desafio a definição de equipe engajada e de competências diversas e Batista (2019) ressalta a dificuldade de comunicação durante o processo de implantação da Inteligência.

Encerrando o bloco de fatores organizacionais, quando perguntado se *estariam definidas a função e a responsabilidade de cada um dos colaboradores da equipe no processo de implementação*, a maioria dos respondentes acredita que não. Isso demonstra que, por mais que imaginem do que se trata um processo de Inteligência, ainda assim não têm a menor ideia de como efetivamente iniciar isso.

As questões voltadas aos fatores individuais, a seguir, serão norteadoras sobre a compreensão de cada colaborador quanto ao tema.

#### 4.2.2 FATORES INDIVIDUAIS

Em relação à pergunta: *As pessoas da imobiliária conhecem, sabem o significado e compreendem a relevância do processo de Inteligência?*, por unanimidade, os respondentes disseram que não sabem o significado, apenas possuem uma vaga noção, mas acreditam que o processo é importante. Seguem algumas citações:

“Eu acho que isso ainda não tá maduro. Eu acho que a gente precisaria trazer para a mesa e abrir mais”. (E1)

“Todos com certeza compreendem que é importante, mas nem toda a equipe sabe e conhece o significado do tema, poucos, eu diria”. (E3)

“Acredito que não, isso não é um tema muito falado, essa questão de os funcionários estarem ligados à estratégia da empresa, ela é difícil em qualquer empresa hoje. Nós chamaríamos isso de fazer o funcionário entender qual que é o propósito de ele estar fazendo aquela ação”. (E12)

“Acho que não, pois o Brasil não tem cultura disso, e então, a barreira a ser trabalhada é demonstrar a eficiência e a eficácia, e que o *feeling* nem sempre é o caminho mais adequado. Um breve alinhamento sobre isso e ter base do que está sendo feito vai ajudar a equipe nesse processo”. (E16)

As respostas relacionam-se com o resultado da pesquisa realizada pela SCIP (2017), apresentado por Cainelli (2018), em que apesar do reconhecimento, uma das principais preocupações dos diretores ainda é saber se a empresa está realmente pronta a assumir este desafio e se compreende que o ambiente organizacional está adequado para incorporar o processo de IE nas suas operações. Ademais, reiterando, segundo Cainelli e Janissek-Muniz (2018), apesar de se reconhecer a importância de um processo estruturado, ainda existem práticas de Inteligência informais, descontínuas e não institucionalizadas nas organizações.

No que tange à questão: *O colaborador que receberia a função ou atividade de Inteligência possui habilidades específicas, como motivação, curiosidade para aprender, espírito de compartilhamento e, principalmente, capacidade analítica?*, todos os colaboradores que visualizam essa pessoa dentro da equipe existente, acreditam que ela já possua essas habilidades. Assim, como acreditam que essa mesma pessoa também apresenta habilidades relacionais, conforme respostas a seguir:

“Sim, as lideranças são bem comunicativas e possuem facilidade de trocar com os demais”. (E3)

“Total, esse profissional tem capacidade analítica e de olhar tudo de cima, avaliar cada ponto”. (E12)

“Sim, eu vejo um líder considerado curioso, que gosta do novo, mas tem que encontrar o equilíbrio com o imediatismo, por isso importante escalonar, porque não pode causar frustração em quem está liderando e ao time também, que não está dando o resultado dentro da expectativa do seu líder, se não fica uma confusão”. (E9)

Tais habilidades são muito relevantes para o sucesso do processo de IE, pois segundo Borges e Janissek-Muniz (2018), um bom líder conduzindo um processo organizacional em equipe gera um conhecimento coletivo. Se o líder tem uma posição de poder, essa posição pode torná-lo excessivamente confiante, o que prejudica seus critérios de interpretação e precisão na tomada de decisão. É essencial que a liderança entenda a importância de compartilhar e motivar os demais membros do processo.

Quando questionado: *As pessoas da empresa compreenderiam que sua contribuição individual na obtenção, compartilhamento e análise de informações seria muito importante?*,

todos responderam que sim, mas deram ênfase na importância de se aprofundar no assunto e manter o acompanhamento, como segue:

“Sim, compreenderiam, mas teriam que estar dispostos a estudar mais o tema para enxergar a potencialidade dessa contribuição individual”. (E3)

“Sim, acho que sim. Agora esse processo precisaria e deveria ser bem desenvolvido e bem acompanhado, porque muitas vezes nesse tempo a gente já traçou estratégias que se perderam, então eu vejo que os objetivos hoje precisam ser acompanhados mais a curto prazo, porque objetivos mais a longo prazo se perdem no longo do caminho e aquele traçado às vezes já tá fugindo da rota”. (E1)

Giacomello et al. (2013), Zambelli e Janissek-Muniz (2011), e Borges e Janissek-Muniz (2018) apontam na revisão bibliográfica a importância da intervenção humana relacionada à criação de significado das informações, dando ênfase ao reconhecimento que uma equipe de profissionais envolvida nesse processo deve receber, devido à sua complexidade de implantação e à alta necessidade de criar vantagens competitivas nas empresas.

Os fatores individuais demonstraram que a equipe acredita haver liderança em potencial para a implantação do processo, assim como compreendem sua importância, porém, os colaboradores carecem de aprofundamento quanto ao tema. Com isso, o entendimento por parte dos funcionários é vital para a implantação do processo de IE, visto que Janissek-Muniz (2016) destaca que a IE permite o gerenciamento de maneira proativa e fortalece a competitividade durável da empresa.

#### 4.2.3 FATORES INFORMACIONAIS

Em relação à questão: *A imobiliária reconhece que existe a necessidade de explorar fluxos de informação do ambiente externo da empresa? Por quê?*, os respondentes informaram que sim, porém, acreditam que isso ainda seja pouco executado na empresa. Seguem alguns relatos:

“Acho que sim, hoje até acho que a gente não aplica tanto isso, mas eu, por exemplo, vejo que é muito importante, informalmente a gente até faz uma busca em um site da concorrência, uma pesquisa, para comparativo, mas a gente não é tão atuante nesse ponto”. (E2)

“Sim, mas acho que não está sendo explorado, tem essa noção que precisa, que tem que ver como os outros trabalham, como estão em questão de propaganda, marketing, acredito que tem noção, mas não quer dizer que faça”. (E7)

“Eu vejo que o diretor sim, reconhece, mas nós não atuamos dessa forma, e isso é extremamente importante”. (E9)

“Sim, eu acredito que é importante, mas acredito que pode ser melhorado muito esse bloco, de uma maneira mais organizacional, por exemplo, ser definido durante o processo de Inteligência que tal dia tal colaborador trará para a reunião as três principais concorrentes da zona sul, relacionado à locação ou vendas. Acredito que possa ser mais organizado essas ações. A imobiliária reconhece isso, mas falta organizar. Poucas pessoas conhecem seus concorrentes, e é necessário que um profissional de alta performance saia na frente, até monetize, ganhando grana com isso”. (E12)

“Acredito que isso está cada vez mais evidente no mundo moderno, a tecnologia tem evidenciado um pouco mais essa necessidade, então, acredito que mais do que no passado, não saberia dizer o quanto, mas creio que reconhecem sim”. (E16)

Lesca et al. (2003) relatam que essas informações, quando caracterizadas de forma antecipativa, possibilitam uma visão direcionada para oportunidades e identificação de riscos. Essa antecipação tem sentido de inovação, visto que estas informações são exteriores à empresa, por isso é tão importante explorar fluxos do ambiente externo.

Na sequência, outra relevante pergunta foi: *A imobiliária desejaria monitorar o ambiente externo com o objetivo de identificar ameaças e de forma antecipativa? Por quê?*, segundo Starec et al. (2006), é por meio do monitoramento do ambiente que se captam os sinais, que então gerarão as informações voltadas para o futuro. A maioria informou que sim, conforme citações:

“Sim, hoje a gente vê grandes empresas entrando com muita força no mercado, então, volta e meia, tu vê... ano passado fomos à Campinas, visitamos uma empresa que ia nos fornecer um *software*, e a gente identificou algumas coisas em algumas visitas, hoje vemos empresa X entrando forte, empresas que estão investindo pesado, então temos que ver de que forma a gente vai trabalhar no mercado para achar o nosso nicho, que não é bater de frente com algumas empresas e sim ver o foco, que é o alto padrão, nosso *ticket* médio em locações, por exemplo, é um *ticket* muito acima do de mercado, só que a gente pode muito mais”. (E1)

“Sim, com certeza deveria, para ver, aprender até a se precaver, numa eventual situação com os concorrentes, como eles trabalham, de que jeito que fazem para chamar mais atenção e eu não vejo realmente muito aqui isso”. (E8)

“Pode ser olhado isso, sendo definido na visão estratégica e pode ser melhorado, tem bastante a melhorar. A imobiliária reconhece, mas talvez por ter toda uma caminhada na zona sul, ache que já conheça, que já esteja fazendo, estando até em uma certa zona de conforto”. (E12)

“Eu acho que sim e que isso é uma coisa que já deveria acontecer nas empresas, porque tu fica sujeito a algum ataque externo que tu não espera que aconteça e, no âmbito imobiliário, por tu ter uma concorrência grande, nem todos agem com lealdade né. Tem muita gente que passa por cima disso, então eu acho que sim, que seria um aspecto importante, até para se prevenir de ataques futuros”. (E13)

Dando ênfase à importância do monitoramento, Giacomello et al. (2013) relatam que não se referem apenas ao monitoramento da concorrência e dos clientes, mas também de outros atores e demais ambientes que podem, de alguma forma, interferir nos resultados da organização. Ainda, Lesca et al. (2003) reforçam essa constatação de que a IE quer explorar, além dos atores conhecidos, os atores potenciais. Os respondentes demonstraram compreender o impacto desta antecipação a fim de obter vantagem competitiva.

No que se refere à questão: *Atualmente, há um mapeamento das informações ou dos alvos (atores e temas) que precisariam ser monitorados?*, a maioria respondeu que não e que deveria ser mais explorado, conforme segue:

“Eu acho que hoje de forma muito medíocre, hoje a gente senta uma vez por mês para ver números de desempenho, eu acho que, nessas reuniões, a gente precisa fazer isso, trazer a concorrência, de que forma eles estão trabalhando, de que forma estão entrando no mercado. Hoje a gente está desenvolvendo novos processos estratégicos, mas para chegar lá o que precisamos, então a gente precisa falar mais disso, se não a gente entra na rotina, no dia a dia, cada um fazendo as suas coisas, então acho que a gente precisa investir mais nisso”. (E1)

“Não. Acredito que exista de uma forma muito superficial, se atua em alguns pontos, mas ainda não de forma estratégica e sim mais por demanda do dia a dia ou conforme se identifica a necessidade de trabalhar alguma área específica, como divulgação nas redes, por exemplo”. (E3)

“Não vejo isso claro aqui ainda, acho que está caminhando para isso. Eu vejo o nosso diretor nessa tentativa, depois da pandemia muita coisa mudou, então a gente está reformulando todo um mercado”. (E11)

Por meio da análise das respostas, é possível observar o quanto é necessário a sistematização do processo, visto que atualmente a imobiliária não atua de forma efetiva nesse quesito. Com isso, reconhecer e entender a sequência demonstrada por Tjaden (1996) e o agrupamento das etapas do processo de Rios e Janissek-Muniz (2014), é de suma importância

para uma atuação mais estratégica e assertiva por parte dos colaboradores e diretor da empresa.

Quanto às perguntas que tratam do planejamento, de *como seria organizada a disseminação da informação e se haveria uma adequada gestão dessa informação relacionada ao processo de Inteligência*, algumas pessoas acreditam que sim, mas a maioria respondeu que seria necessário avaliar, estudar e investir em treinamento para isso. Seguem citações com algumas observações:

“Isso é um assunto a se debater, de que forma, mas acho que a gente deveria encurtar, hoje a gente senta uma vez ao mês, mas precisaria agora, daqui a pouco, identificar, fazer o trabalho, mas estar sentando mais frequente pra isso ficar mais claro”. (E1)

“Acho que esse planejamento não seria claro em um primeiro momento, necessitaria de treinamento para se saber agir nesse sentido”. (E3)

“Eu acho que precisaria ser estudado isso”. E “acredito que a empresa não está nesse nível ainda, sobre como será feita a gestão da informação”. (E15; E16)

Zambelli e Janissek-Muniz (2011) reforçam o quanto é necessário ter conhecimento de como identificar a informação, reconhecer o processamento dos dados e manipulá-los da melhor forma possível. Os autores relatam que, se isso não for realizado corretamente, todo o tempo e dedicação destinados ao processo da geração de IE serão considerados em vão.

As respostas sobre os fatores informacionais revelam que atualmente a imobiliária opera de maneira muito vaga dentro das possibilidades de explorar informações do ambiente externo, assim como reconhecer seu mapeamento interno e investir em monitoramento. Com isso, a empresa precisaria mudar sua postura, visto que, conforme relatado por Janissek-Muniz et al. (2007), a IE tem por intuito conhecer o mercado antecipando as movimentações em relação a ele, captando as necessidades e expectativas, expostas ou não, do mercado como um todo.

#### 4.2.4 FATORES DE ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA

No que tange ao questionamento: *A imobiliária e os colaboradores envolvidos da área compreenderiam a importância da continuidade do processo de Inteligência?*, todos se posicionaram informando reconhecer o quanto é importante, porém, com algumas ressalvas, conforme seguem:

“Sim. É por isso que a gente precisa encurtar o tempo de avaliação. A gente traçou isso, daqui uma semana, o que a gente traçou como objetivo, foi cumprido ou não foi. Se foi, legal, se não foi, porque que não foi, o pessoal não se engajou, não vestiu a camisa, isso eu vejo que faz toda a diferença”. (E1)

“Acredito que sim. Teria que ser muito bem fundamentado, e como se tem uma empresa enxuta com funcionários, eu acredito que se conseguiria dar sequência nesse trabalho, até porque não é um trabalho que se comece da noite para o dia, eu acredito que vá se desenvolvendo até conseguir concluir”. (E40)

“Eu acho que as pessoas são muito focadas no resultado imediato, acho que se não dá o resultado imediato as coisas são abandonadas, geralmente é assim. Se tu ver o resultado, se as pessoas enxergam resultado rápido, se mantém, se não acho que não”. (E7)

“Os colaboradores sim, já em relação ao diretor, e é justamente por isso que a gente falou, essa coisa do imediatismo, essa coisa do comprar a ideia muito rapidamente, está sempre aberto para tudo, mas por isso, pode te induzir a um resultado, e isso é todo diretor, de qualquer empresa, qualquer nova ideia ele vai comprar, vai investir, os que sejam visionários, mas os prazos são determinados pela própria pessoa, se induz as pessoas a encurtarem os prazos, mas tem que escalonar o prazo para entregar”. (E9)

“Se for de uma maneira organizada, com um líder motivado, sim. E eu não estou falando de uma motivação “barata”, eu estou falando de uma motivação talvez intrínseca, talvez extrínseca, teria que definir as ações para essas motivações. Hoje falamos sobre gestão de tempo, o que é urgente, o que é importante e o que é circunstancial. Dentro disso, um líder geralmente trabalha com um bloco maior, que é o da urgência, as coisas vão aparecendo e ele vai “apagando fogo”. Quanto mais conseguirmos colocar as coisas no importante, eu acredito que isso vá suprir a necessidade desse urgente, então assim, é uma dificuldade e, além disso, eu vejo muitos líderes perdendo tempo com coisas circunstanciais, que não te levam a lugar nenhum”. (E12)

Starec et al. (2006) aponta para o ciclo da Inteligência, assim, a continuidade do processo é essencial para que esse ciclo se complete. Reiterando, a IE monitora o ambiente,

com isso se identificam os sinais que proporcionam informações direcionadas ao futuro. Esse ciclo precisa ser dinâmico e constante, para que se alcance o resultado esperado.

Em relação à pergunta: *A imobiliária e os colaboradores envolvidos da área compreenderiam que a alta frequência de consultas adhoc pode reduzir o objetivo estratégico do processo de Inteligência?*, não houve entendimento claro sobre o conceito “adhoc”, fazendo com que as respostas tenham ficado bastante divergentes. Seguem algumas citações:

“Com certeza, pode ver que as nossas ações, ultimamente, como a gente está com uma equipe mais enxuta, mas de qualidade, pessoal mais engajado, mais com o perfil da empresa, antigamente, era zona sul, “atirava” para tudo que era lado, de um tempo para cá, a gente definiu quais são os bairros que entendemos como alto padrão e que nos dê um retorno legal. Então, isso tem que ser falado, eu vejo assim, que nesse tempo todo, ultimamente com função de pandemia, mudou algumas coisas, até essa questão de tempo, o que hoje é curto prazo e longo prazo, isso mudou muito, hoje resultados a curto, médio e longo, cada um enxerga de uma maneira. Hoje precisa traçar a médio e longo, mas ir avaliando a curto”. (E1)

“Sim, totalmente. Acredito que os funcionários da locação compreendem melhor, já os corretores nem tanto... Eu vejo que empresas não tem nem um planejamento estratégico, algumas empresas têm, e não colocam em prática, outras nem sabem o que é isso. Agora uma empresa que consegue ter uma Inteligência, que desenvolve isso, pra depois ter um resultado, nossa, perfeito”. (E12)

“Sim, prejudica com certeza, pois tu está desperdiçando muita energia e tempo em situações que tu não vai ter nenhum proveito. Justamente a Inteligência Estratégica vem para tu focar e trazer resultados para a imobiliária”. (E14)

“Acho que no dia a dia de uma empresa enxuta, é difícil vir à tona essa compreensão, mas no momento que tu tira a pessoa da operação, do buraco, para um alinhamento, eu acho que fica bem evidente isso, mas no dia a dia não tem impacto real”. (E16)

Quando questionado: *A imobiliária e os colaboradores envolvidos compreenderiam a importância de se cumprir todas as etapas do processo de Inteligência (planejamento, coleta, análise, disseminação, avaliação)?*, a maioria informou que sim. Seguem posicionamentos:

”Sim, acho que complementa a questão de dar continuidade no processo, se tu não der continuidade, tu não vai conseguir ver o resultado”. E “acho que sim, mas teria que ser bem supervisionado”. (E2)

“Tendo o treinamento prévio para todo esse desenvolvimento, acredito que sim. Até porque é fundamental quando tu tem uma “virada de chave” assim para um desenvolvimento de trabalho que é bem específico e importante,

então, todo mundo tem que ter o conhecimento pleno do que está sendo feito, qual é o passo que a empresa está dando”. (E4)

“Eu creio que sim, porque o processo de Inteligência, eu acho que é uma coisa que pode trazer frutos bem importantes para o futuro da empresa, tanto da parte da locação quanto venda e prestação de serviço. Acho muito importante que a imobiliária participe disso, tenha conhecimento e maior engajamento também em relação a essas questões”. (E15)

“Acredito que enquanto com a cabeça no operacional, não se vê a importância dos processos estratégicos, mas quando se tira a pessoa de lá e se demonstra o que se tem de informação estratégica é mais fácil incorporar o processo, só que no dia a dia não creio que exista essa sinergia”. (E16)

Reiterando, Vieira (2017) aponta que a IE é formada pelo conjunto de ações e processos de análise de informações relevantes, com isso, o cumprimento de todas as etapas se faz necessário e é muito importante, para a conclusão do processo. Caso contrário, não se completa esse ciclo. Ainda, Borges e Janissek-Muniz (2018) destacam a importância de perceber, observar, coletar e administrar sinais fracos para se alcançar o objetivo de transformá-los em informações estratégicas para as organizações.

Por fim, quando perguntado: *A imobiliária e os colaboradores envolvidos da área compreenderiam que o processo de Inteligência deve contemplar rotinas de monitoramento para que haja o reconhecimento sistemático de problemas e oportunidades?*, a maioria dos colaboradores respondeu que sim. Alguns relatos, a seguir:

“Sim, certamente, pois sem monitoramento, tudo se perde no caminho. O monitoramento é a chave para a execução, andamento e acho que sucesso de qualquer projeto. Conforme já mencionado, acredito que todos da imobiliária saibam que isso (o processo de Inteligência) seria importante, porém, a simples compreensão disso não seria o suficiente para o sucesso da implementação, seria essencial o acompanhamento contínuo da gestão para um resultado positivo e satisfatório”. (E3)

“Sim, tu pode ser criativo, visionário, implementar a melhor ferramenta do mundo dentro da tua empresa, mas se não houver disciplina e monitoramento, não tem resultado”. (E9)

“Acho que não, no Brasil não tem muito essa cultura desse tipo de processo, então não creio que as empresas, até mesmo as de grande porte, tenham isso claramente. Cria sempre um desconforto inicial a questão do controle, várias resistências, porque as pessoas ainda acham que aquilo ali está se pensando no individual, no pessoal, e não no processo, então, não creio que fica muito claro para o brasileiro de que ligado a todo um processo desse tipo existe toda a questão de controles”. (E16)

O monitoramento é fundamental para o sucesso do processo de Inteligência, pois de acordo com Cainelli e Janissek-Muniz (2018), implementar um processo de IE exige uma alta sensibilidade por parte dos diretores da empresa e, principalmente, a conscientização das ações de monitoramento, para que a imobiliária possa determinar planos para obter a formalização esperada do processo.

Na próxima seção, será apresentado o resultado obtido com vistas em cada fator, sendo eles, conforme já mencionado, organizacionais, individuais, informacionais e de estruturação. Após, serão levantadas as considerações finais acerca dos resultados apresentados.

#### 4.3 DIAGNÓSTICO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA NA EMPRESA

Observou-se que, em relação aos **fatores organizacionais**, tanto o diretor quanto os colaboradores considerariam implantar um processo de IE na imobiliária e que todos apoiariam essa decisão. Ainda, a empresa acredita enxergar claramente quais objetivos teriam em relação à essa implantação. Entretanto, quanto à existência de uma possível equipe formada para dar andamento ao processo, muitos demonstraram certa preocupação em relação ao número reduzido de colaboradores atualmente, não conseguindo visualizar como seriam definidas a função e a responsabilidade de cada um. Desde esse primeiro fator organizacional, a questão do tempo de retorno do investimento do processo de IE foi bem enfatizada, em que se levantou muito a necessidade de resultados no curto prazo.

Em relação aos **fatores individuais**, o bloco de questões foi muito relevante para reconhecer que o atual quadro de funcionários não compreende o real significado do processo de IE, porém, acreditam ser importante e que possa gerar bons resultados para a imobiliária. Ainda, reconhecem que possuem uma liderança que, capacitada para o processo de Inteligência, teria condições de conduzi-lo junto à equipe.

Já em relação aos **fatores informacionais**, a imobiliária compreende a importância de explorar fluxos de informação do ambiente externo, porém, entende que hoje não se aprofunda nisso e que atua nesse quesito de forma muito superficial. Ademais, deseja monitorar o ambiente externo com o objetivo de identificar ameaças de forma antecipativa porque reconhece que isso seria muito benéfico. Contudo, compreende que primeiramente necessitaria definir melhor um mapeamento das informações ou dos alvos (atores e temas) que precisariam ser monitorados.

Por fim, sobre os fatores relativos à **estruturação do processo de Inteligência**, os colaboradores afirmam entender o quanto é importante a continuidade do processo, assim como compreendem também a importância de se cumprir todas suas etapas, mas ressaltam o quanto seria necessário capacitar os envolvidos para se atingir o resultado esperado. E, concluindo, o monitoramento é visto por todos como elemento essencial para o alcance do sucesso no caso da implantação do processo de IE.

A partir da avaliação geral destes quatro fatores, foi elaborada pela autora a tabela 5, que apresenta as seguintes barreiras identificadas e também pontos considerados como potenciais para a adoção do processo de Inteligência:

**Tabela 5 - Barreiras e potenciais para a adoção do processo de Inteligência Estratégica na imobiliária**

<b>Barreiras</b>	<b>Potenciais</b>
Disposição quanto ao tempo de retorno do investimento (Imediatismo x Curto/ médio/ longo prazo).	Direção considerada como visionária e aberta a novas ideias.
Aumento do quadro de colaboradores.	Lideranças com habilidades específicas e relacionais.
Nº de líderes para conduzir o processo.	Imobiliária reconhece a relevância do monitoramento do ambiente externo.
Disposição em investir em treinamento/capacitação para os colaboradores sobre o tema.	Equipe com pouco conhecimento, mas disposta a se adequar.

No que tange à disposição quanto ao tempo de retorno do investimento, ressalta-se que o investimento não seria no sentido financeiro e sim no tempo necessário para que o processo pudesse apresentar resultados. Essa barreira criou-se por conta dos diversos relatos dos respondentes e também pelo próprio diretor quanto ao quesito imediatismo. Os colaboradores relatam que, por mais que a imobiliária esteja sempre aberta a novas ideias, muito rapidamente o cenário muda e se descarta o que estava sendo implantado, se não visto resultados significativos de imediato. A reflexão por parte da empresa deve ocorrer de forma clara, pois já foi constatado que o processo de IE é um caminho e que não se pode esperar resultados tão imediatos, justamente por apresentar-se complexo e ser um processo contínuo (Freitas; Janissek-Muniz, 2006). Ainda, reiterando, Janissek-Muniz (2016) reforça que a implantação necessita de tempo, alinhamento de expectativas e alta mobilização pelas partes envolvidas. Por isso, a importância da reflexão desses quesitos antes de qualquer iniciativa.

Quanto ao aumento do quadro de colaboradores, essa barreira foi apontada devido à preocupação dos funcionários em considerar um processo de IE desta magnitude e também ao desconhecimento por parte da equipe em relação ao número necessário de pessoas para conduzir este processo. A imobiliária teria que compreender melhor o processo em si para então determinar quantos membros seriam necessários para validar a implantação.

Em relação a haver um líder para conduzir o processo, se apontou como uma barreira considerando que alguns funcionários cogitaram a contratação de serviço terceirizado para isso, enquanto outros acreditam que uma pessoa já atuante com muitas responsabilidades poderia estar sobrecarregada e não conseguiria assumir esse papel de líder para esse processo, mas, estudando a possibilidade de dois líderes ou mais, acreditam visualizar uma possível viabilidade de acontecer. Entretanto, Lesca (2003) aponta que o processo deve ser conduzido por um líder, denominado como o animador.

Como última barreira, mas não menos importante, durante todas as questões aplicadas, diversos colaboradores levantaram a problemática da falta de conhecimento técnico sobre o tema. Muitos acreditam que a equipe pode se desenvolver, mas somente mediante o investimento de treinamento e capacitação através de profissionais especializados no assunto. Com isso, a empresa precisaria estudar se estaria disposta a investir em cursos, palestras ou alguma outra forma de transmitir o conhecimento necessário aos funcionários para o avanço da implementação da IE.

A partir da identificação destas barreiras, por meio da aplicação do diagnóstico, a empresa passa a ter condições de avaliar sua disposição em se estruturar de forma que possa estar pronta para implantar o processo de IE.

Além da identificação das barreiras, conforme mencionado anteriormente, foram identificados também pontos considerados como potenciais para a adoção do processo de Inteligência, que estão expostos no decorrer dos resultados.

Em relação aos potenciais identificados após a realização do diagnóstico, foram destacadas algumas observações positivas sobre a empresa. Os colaboradores se posicionaram dando ênfase ao fato de o diretor ser uma pessoa de “mente aberta”, sempre disposto a ouvir ideias diferentes, sem receio do novo e, portanto, considerado como um visionário. Este fator é bastante relevante, uma vez que o apoio da alta gerência para a implementação do processo de Inteligência é fundamental (JANISSEK-MUNIZ, 2016).

Dentre as possibilidades de lideranças internas para assumir o compromisso em conduzir o processo de IE, os respondentes consideraram essas pessoas aptas ao papel,

confirmando que apresentam as habilidades necessárias e que possuem facilidade em absorver o que for preciso para estarem prontas a implantar o processo de Inteligência.

A questão do reconhecimento da necessidade do monitoramento do ambiente externo foi um ponto de destaque na pesquisa. Os respondentes demonstraram entender que a antecipação pode lhes conferir vantagem competitiva, o que é excelente, pois este é o objetivo principal da Inteligência Estratégica. Algo muito importante e que por vezes as empresas têm dificuldades, é em assumir seus pontos a melhorar. Durante todo o diagnóstico, a imobiliária se mostrou ciente das suas limitações quanto ao tema e em nenhum momento afirmou não reconhecer as lacunas a serem desenvolvidas.

E, finalizando, por mais que a equipe tenha demonstrado não dominar o assunto sobre a IE, em todas as suas colocações, os respondentes se posicionaram dispostos a se enquadrar dentro do necessário para uma possível adoção do processo de Inteligência. Conforme mencionado anteriormente, os que desconhecem o tema relataram que, se preparados para tal, com certeza trabalhariam como um time para o bem maior da empresa.

## 5 CONCLUSÃO

Esta seção procura expor as considerações finais ressaltando os objetivos propostos e os resultados obtidos, assim como as dificuldades encontradas no decorrer da pesquisa e a recomendação do andamento dos estudos em relação à Inteligência Estratégica na busca por aperfeiçoamento na implantação pelas empresas, e, da mesma forma, com colaboração para o meio acadêmico.

### 5.1 OBJETIVOS PROPOSTOS E RESULTADOS OBTIDOS

O objetivo geral deste estudo foi realizar um diagnóstico para verificar as condições de implementação do processo de Inteligência Estratégica em uma empresa de pequeno porte do ramo imobiliário, que foi atingido por meio da execução dos objetivos específicos. Reiterando os objetivos específicos: apresentar ferramentas para a realização do diagnóstico para aplicação de IE; a partir destas ferramentas, aplicar protocolo de entrevista para o diagnóstico, adaptado de um roteiro já existente, apresentado na revisão bibliográfica e, por fim, avaliar como a empresa de pequeno porte estudada pode se estruturar antes de implementar o processo de Inteligência Estratégica.

O estudo das ferramentas de diagnóstico foi um importante embasamento para a conclusão deste trabalho, pois observou-se que, assim como Brouard (2007) relata, elas auxiliam a ampliar a compreensão sobre os métodos de monitoramento do ambiente e contribuem também para esticar seu uso, pois indicam onde se deve acumular esforços e recursos para esculpir o processo de Inteligência. Ademais, a pesquisa demonstrou o que Lesca et al. (1995) afirmam, em relação à como a apuração adquirida a partir de um diagnóstico têm condições de propiciar uma maior motivação para a estruturação do processo de Inteligência. Esta afirmação surgiu notadamente após a finalização da aplicação do protocolo de entrevista, em que os funcionários e, principalmente o diretor, demonstraram por meio de conversas informais com a autora deste trabalho, o quanto achariam interessante a implantação deste processo para benefício à imobiliária.

Quanto ao roteiro de diagnóstico de pré-adoção do processo estruturado de Inteligência, desenvolvido por Cainelli (2018), o qual foi utilizado como instrumento base e adaptado o protocolo de entrevista, concluiu-se que cumpre com sua proposta, que é explorar condições organizacionais e humanas que permitam às empresas reconhecerem seus pontos

positivos (forças) e negativos (fraquezas) para a implantação do processo de IE (CAINELLI, 2018).

No decorrer deste trabalho, observou-se o quanto o mercado imobiliário está competitivo e acelerado. Roman et al. (2012) relatam que o que define a capacidade de competição de uma empresa é a sua flexibilidade em mudar e adotar novas direções estratégicas. Por isso, foi apresentada à imobiliária a Inteligência Estratégica. Conforme mencionado anteriormente, implantar um processo de Inteligência é um caminho complexo. Exige tempo, sensibilização, uma definição realista de expectativas e principalmente entendimento. Ainda, para que o processo funcione a alta gestão deve o sustentar, legitimar, apoiar e manifestar interesse durante toda a sua duração, permitindo a participação de todos os envolvidos (JANISSEK-MUNIZ, 2016).

A pesquisa demonstrou que empresas de pequeno porte precisam se estruturar de forma a avaliar quesitos significativos para uma possível implantação de um processo de IE, mas antes disso compreender esse processo e sua relevância. Observou-se, através das respostas dos entrevistados, que alguns colaboradores confundem planejamento estratégico com Inteligência Estratégica, o que corrobora o fato da ausência de compreensão do tema e da importância da sistematização do processo por parte dos funcionários da imobiliária. Ainda, destaca-se a necessidade de reflexão pelas partes envolvidas quanto ao paradoxo identificado: a imobiliária frequentemente apontou, durante as entrevistas, que esperaria resultados a curto prazo se implantado o processo de IE, mas entende que realizar o monitoramento contínuo é importante. Ou seja, teriam de refletir o quanto dispostos estariam em investir no processo, visto que os resultados não seriam tão breves.

Após a realização do diagnóstico, algumas barreiras foram identificadas e a imobiliária em questão precisaria se organizar para que, após definidas algumas ações, pudesse avançar de fato para a aplicação da IE. Ainda, por meio da aplicação do diagnóstico, foram identificados também alguns pontos considerados como potenciais da empresa. Por fim, se as barreiras forem vencidas e alinhadas junto aos potenciais identificados, a imobiliária terá condições de avançar e realmente implantar um processo de IE, pois, conforme Jaharuddin et al. (2014), o aumento do foco na Inteligência, através de estudos, eleva ainda mais as justificativas relacionadas à sua importância e valor para a atuação de uma empresa.

## 5.2 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Este estudo é importante no que tange às contribuições acadêmicas e pesquisas sobre empresas de pequeno porte no ramo imobiliário e Inteligência Estratégica. O trabalho demonstrou o quanto o tema ainda precisa ser explorado e o conceito de Inteligência ampliado para empresas e sociedade, pois se trata de uma prática relevante para ampliar a competitividade de organizações de todos os tamanhos. Assim, a partir desse diagnóstico, empresas de pequeno porte podem compreender, a partir das considerações relatadas, como podem se preparar melhor quando cogitarem implantar um processo de Inteligência.

Ainda, o presente trabalho buscou colaborar com a estreita fonte de informações no meio acadêmico quanto ao assunto estudado, pois, atualmente, ainda existem poucos trabalhos que interligam a Inteligência Estratégica a empresas de pequeno porte, principalmente em específico no ramo imobiliário.

## 5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A principal limitação encontrada foi a ausência de conhecimento técnico por parte dos colaboradores da imobiliária, que não tinham total conhecimento do tema sobre Inteligência, o que limitou a análise da autora da pesquisa, necessitando reformular algumas perguntas de uma maneira que não interferisse nas respostas dos entrevistados. Com isso, algumas respostas tiveram de ser eliminadas e desconsideradas após a análise dos dados e finalização do protocolo de entrevistas, pois estavam fora de contexto.

Ainda, mesmo que informado aos funcionários que seus nomes não seriam citados nem divulgados na pesquisa, a autora percebeu certo desconforto por parte de alguns colaboradores em algumas respostas, provavelmente pelo receio de que suas colocações pudessem chegar ao conhecimento do diretor da empresa.

## 5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, este estudo teve como intuito aprimorar o tema em questão, pois conforme mencionado, inclusive por um dos respondentes durante a pesquisa, o Brasil carece de uma cultura mais voltada para ações estratégicas. O processo de Inteligência Estratégica ainda é pouco explorado pelas pequenas empresas. Por isso, sugere-se que diagnósticos para aplicação de IE sejam realizados com mais frequência, não somente em imobiliárias de

pequeno porte, mas em outros ramos de diversas dimensões também. Afinal, ações como essa provavelmente resultarão em maior vantagem competitiva, que é o que tanto se busca na atualidade.

## 6 REFERÊNCIAS

BAPTISTA, F. J. C. **Diagnóstico de Inteligência Estratégica em micro e pequenas empresas**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre, 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994.

BARTES, F. **The process of implementing competitive intelligence in a company**. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, LXI, n. 4, p. 861-866, 2013.

BLANCK, M.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Inteligência estratégica antecipativa coletiva e crowdfunding: aplicação do método L.E.SCANning em empresa social de economia peer-to-peer (P2P)**. *Revista Administrativa*. São Paulo, v.49, n.1, p.188-204, jan./fev./mar. 2014.

BORGES, N.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Individual environmental scanning as a barrier to collective processes in organizations: A view based on the illusion of control**. *Revista de Gestão*. Vol. 25 No. 3, 2018, pp. 321-335.

BRASIL. Lei n. 8.245, de 18 de outubro de 1991. Lei do Inquilinato. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 out. 1991. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/1033844/lei-do-inquilinato-lei-8245-91>>. Acesso em: 27 de março de 2021.

BRASIL. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 10 jan. 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)>. Acesso em: 27 de março de 2021.

BROUARD, F. **Development of an expert system on environmental scanning practices in SME: tools as a research program**. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, p. 37-58, 2007.

CAINELLI, A. **Diagnóstico de pré-adoção do processo estruturado de Inteligência nas organizações.** Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. 2018.

CAINELLI, A.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Pre-Adoption Diagnosis of the Intelligence Process in Organizations: A Delphi Study with Intelligence Practitioners.** Research Article. Magazine BAR - Brazilian Administration Review. Maringá, PR, Brazil, v. 16, n. 3, art. 5, 2018.

CARON-FASAN, M. L.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Análise de informações de Inteligência Estratégica antecipativa coletiva: proposição de um método, caso aplicado e experiências.** Revista Administrativa, São Paulo, v.39, n.3, p.205-219, jul./ago./set. 2004.

CASARTELLI, O. A.; RODRIGUES, M. C. A.; BITTENCOURT, R. H.; GARIBOTTI, V. **Inteligência estratégica em instituições de ensino superior.** Perspectivas em Ciência da Informação, v.15, n.2, p.183-197, maio./ago. 2010.

CBIC. **Indicadores Imobiliários Nacionais.** 2021. Disponível em: [http://www.cbicdados.com.br/media/anexos/MERCADO\\_IMOBILI%C3%81RIO\\_NACIONAL\\_2\\_TRI\\_2021.pdf](http://www.cbicdados.com.br/media/anexos/MERCADO_IMOBILI%C3%81RIO_NACIONAL_2_TRI_2021.pdf). Acesso em: 07 de setembro de 2021.

CHOO, C.W. **The art of scanning the environment.** ASIS Bulletin, Special Issue on Information Seeking. Maryland, USA, v.25, n.3, p.13-19, Feb./ Mar. 1999.

COLLET, L. **Mensuração das inovações: construção de um índice de ciência, tecnologia e inovação (ICT&I) para os estados brasileiros.** Dissertação de Mestrado, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, 2012.

COSTA, T. A. R.; FURTADO, A. R. B. C. **Empreendedorismo: características, habilidades e competências.** Revista de empreendedorismo e gestão de micro e pequenas empresas. V.1, N°2, p.20-40, Mar./Abr.2016.

COSTA, T. A. R.; FURTADO, A. R. B. C. **O uso da inteligência competitiva para gestão e melhoria do desempenho de micro e pequenas empresas: algumas observações introdutórias.** Revista de Administração Geral - RAG. v.1, n.1, p.110 - 129, 2015.

ESTEVAM, S. M. K.; BARBOSA, M. K. **As transformações e tendências da globalização na construção civil e no mercado imobiliário.** Revista Eumed.net. Out. 2018. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/globalizacao-construcao-civil.html>. Acesso em: 17 de abril de 2021.

FACHINELLI, A. C; ALBERDI, M. A. **Integridade Estrutural da Inteligência Estratégica: uma Avaliação em uma Corporação Cooperativa.** BBR - Brazilian Business Review, vol. 11, núm. 3, mayo-junio, 2014, p. 81-105. Vitória, Brasil.

FLEISHEIR, C. S.; BENSOUSSAN, B. E. **Business and Competitive Analysis: Effective application of new and classic methods.** Financial Times Press, USA, 2007, 491 p.

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica. Plataforma de Inteligência Estratégica.** Porto Alegre, 2006.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (organizadoras). **Métodos de Pesquisa.** 1ª Ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIACOMELLO, P. C.; MILAN, S. G; SLOGO, L. A. **Impactos da Inteligência Estratégica: um modelo teórico proposto.** Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 14, n. 1, p. 39-79, jan./abr. 2013. Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb>. Acesso em: 03 de abril de 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GILAD, B. **Developing Competitive Intelligence Capability.** Institute of Management Accountants. Website, 2016. Disponível em: <https://www.imanet.org/-/media/58818383cf5b47a4a5229193bcdcb366.ashx>. Acesso em: 24 de abril de 2021.

GOMES, O. **Contratos.** 26. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2009.

IBGE. **Tabela 6821 - Domicílios e Moradores, por condição de ocupação do domicílio**. 2019. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/6821#resultado>. Acesso em: 18 de maio de 2021.

JAHARUDDIN, N. S.; MOHAMED, Z. A.; SAMBASIVAN, M. **Supply Chain Intelligence and Its Impact on Business Performance**. IJEM - International Journal of Economics and Management. 2014.

JANISSEK-MUNIZ, R. **Fatores críticos em projetos de Inteligência Estratégica antecipativa e coletiva**. Revista Inteligência Competitiva. São Paulo, v. 6, n. 2, p. 147-180, abr./jun. 2016.

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. **Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para Tomada de Decisão**. 3º CONTECSI. GIANTI. Mai-Jun. 2006.

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

KLEIN, H. K.; MYERS, M. D. **A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems**. MIS Quarterly. University Minnesota. v. 23, n. 1. P. 67-94. Mar. 1999.

KOURTELI, L. **Scanning the business environment: some conceptual issues**. Benchmarking, Bradford. v. 7, n. 5, p. 406-413. 2000.

LACERDA, N.; ABRAMO, P. **O mercado de aluguel de imóveis comerciais e de serviços em centros históricos brasileiros: implicações da conservação inovadora e da destruição aniquiladora nos preços dos bens patrimoniais**. Revista brasileira de estudos urbanos e regionais, v.22, 2020. Disponível em: <https://rbeur.anpur.org.br/rbeur/article/view/6331>. Acesso em 25 de outubro de 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LESCA, H. **Veille stratégique**. La méthode L.E.SCAnning, Editions EMS. 2003. 180 p.

LESCA H.; CAVALADE, C.; DARVES, F.; DECK, V. **Fennec: a dashboard to evaluate environmental scanning within businesses**. CERAG, ESA, série etude 95-09, 1995.

LESCA, H.; CHOKRON, M. **Intelligence collective pour dirigeants d'entreprise. Retours d'interventions**. Revue Systèmes d'Information et Management, v. 4, n. 7, p. 65-91, 2002.

LESCA, H.; FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Inteligência Estratégica Antecipativa: uma ação empresarial coletiva e pró-ativa**, 2003, 8 p.

LESCA, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Inteligência estratégica antecipativa e coletiva – conceitos e procedimentos para implantação em empresas**. 2007. Disponível em: [ieabrasil.com.br/arquivos/biblioteca/plaquettePO\\_HL\\_RJM.pdf](http://ieabrasil.com.br/arquivos/biblioteca/plaquettePO_HL_RJM.pdf). Acesso em: 04 de abril de 2021.

LESCA, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Inteligência estratégica antecipativa e coletiva: o método L.E.SCAnning®**. Porto Alegre: Pallotti, 2015.

MATOS, D.; BARTKIW, N. I. P. **Introdução ao Mercado Imobiliário**. Instituto Federal do Paraná – Educação à Distância. Paraná, 2013.

M-BRAIN. **Global Market Intelligence Survey**. Website, 2015. Disponível em: <file:///C:/Users/Camila%20Hermel/Downloads/1605036-0-MBrainMISurvey2015.pdf>. Acesso em: 17 de abril de 2021.

M-BRAIN. **Global Intelligence Survey**. Website, 2019. Disponível em: [https://www.m-brain.com/wp-content/uploads/2019/12/M-Brain-White-Paper\\_Global-Intelligence-Survey-2019.pdf](https://www.m-brain.com/wp-content/uploads/2019/12/M-Brain-White-Paper_Global-Intelligence-Survey-2019.pdf). Acesso em: 12 de outubro de 2021.

MENDONÇA, M. J.; MEDRANO, L. A.; SACHSIDA, A. **Avaliando o Efeito de Um Choque de Política Monetária sobre o Mercado Imobiliário**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Brasília, 2011.

OCDE. **Manual de Oslo**. 3ª ed. FINEP/OECD, 2005.

OLIVEIRA, R. P. D. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia e práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PASTERNAK, S.; BOGUS M. L. M. **Habitação de aluguel no Brasil e em São Paulo**. Scielo. Caderno CRH. Salvador, v. 27, n. 71, p. 235-254, Maio/Ago. 2014.

RECHE, M. M.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Inteligência Estratégica e Design Thinking: Conceitos Complementares, Sequenciais e Recorrentes para Estratégia Inovativa**. Future Studies Research Journal. São Paulo, v.10, n.1, p. 82 – 108, Jan. / Abr. 2018.

REICHERT, F.; HEINZE, M.; JANISSEK-MUNIZ, R.; CAINELLI, A. **Innovation Capabilities and the role of Strategic Intelligence**. Conference: 2020 International Conference on Information Resources Management -At: Miami US. May, 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/342339626>. Acesso em 06 de novembro de 2021.

RIOS, C. F. L.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Uma proposta de relação de requisitos funcionais para um software de apoio ao processo de Inteligência**. REAd | Porto Alegre – Edição 78 - N° 2 – maio/agosto 2014 – p. 425-460.

ROMAN, D. J.; PIANA, J.; LOZANO, L. P. S. M. A.; MELLO; R. N.; ERDMANN, H. R. **Fatores de competitividade organizacional**. BBR - Brazilian Business Review, vol. 9, núm. 1, 2012, p. 27-46.

SAPIRO, A. **Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva**. Revista de Administração de Empresas / EAESP/ FGV. São Paulo, Brasil. Mai./Jun. 1993.

SEBRAE-SP. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo, 2008.

SEBRAE. **Os donos de negócios no Brasil, por regiões e por unidades da federação**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/DN\\_regiao\\_unid](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/DN_regiao_unid)

ades\_federa%C3%A7%C3%A3o.pdf >. Acesso em: 16 de agosto de 2021.

**SEBRAE. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.**

Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 16 de agosto de 2021.

**SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil.** Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 17 de abril de 2021.

**SECOVI - SP. Anuário do Mercado Imobiliário 2020.** Disponível em:

<file:///C:/Users/Camila%20Hermel/Downloads/anuario-do-mercado-imobiliario-2020.pdf>.

Acesso em: 07 de setembro de 2021.

**SCIP – Strategic and Competitive Intelligence Professionals. Competitive Intelligence: A 10 Year Global Development.** CI Magazine, v. 20, n. 2, summer, 2017. Disponível em:

<https://cdn.ymaws.com/www.scip.org/resource/collection/BCA416ED-B1B6-48A6-9E66CE003C072E28/Competitive-Intelligence-a-10-Year-Global-Development.pdf>. Acesso em: 17 de abril de 2021.

**SILVA, L. C. Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990.** Rev. FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.35-48, jan./abr. 2001.

**STAREC, C., GOMES, E.; BEZERRA, J. (Orgs). Gestão estratégica da informação e Inteligência competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2006.

**STERTZ, S. E.; AMORIN, W. L. A.; FLORES, A. S.; WEISE, D. A. Mercado Imobiliário: Uma Análise Sobre o Comportamento dos Preços dos Imóveis na Cidade de Porto Alegre/RS.** Revista Gestão.Org, v. 14, n. 1. Santa Maria, 2016. p. 158-166.

TJADEN, G. S. **Measuring the information age business**. Technology Analysis & Strategic Management, v. 8, n. 3, p. 233-246, 1996.

VIEIRA, C. R. **Inteligência Estratégica: Uma ferramenta para governar**. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, jan. 2017. Disponível em: <https://semanaacademica.com.br/artigo/Inteligência-estrategica-uma-ferramenta-para-governar>. Acessado em: 19/03/2021.

ZAMBELLI, L. R.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Aplicação de Inteligência de mercado em empresa do ramo de entretenimento: Um estudo de caso no GNC cinemas**. 6º Congresso do IFBAE. França, 2011.

YIN, K. R. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 5.ed. Porto Alegre - RS. Bookman, 2015, p.290.