

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

RAQUEL PEREIRA GIROTTO

**APLICAÇÃO DO MÉTODO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA
E COLETIVA EM EMPRESA LIGADA AO COMÉRCIO DE CARNE OVINA**

Porto Alegre

2013

RAQUEL PEREIRA GIROTTO

**APLICAÇÃO DO MÉTODO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA
E COLETIVA EM EMPRESA LIGADA AO COMÉRCIO DE CARNE OVINA**

Trabalho de Conclusão de curso 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^ª. Dra. Raquel Janissek-Muniz

Porto Alegre

2013

RAQUEL PEREIRA GIROTTO

**APLICAÇÃO DO MÉTODO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA
E COLETIVA EM EMPRESA LIGADA AO COMÉRCIO DE CARNE OVINA**

Trabalho de Conclusão de curso 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.

Conceito Final:__

Aprovado em:__ de _____ 2013.

Banca Examinadora:

Banca: Prof^a. Denise Bandeira

Orientadora: Prof^a Dra Raquel Janissek Muniz- UFRGS/EA

*Dedico esse trabalho exclusivamente a minha mãe e
minha avó que me deram a oportunidade de ser quem eu sou,
que me criaram com todo o amor e carinho, que me
ensinaram a escolher o caminho correto, que me cuidaram
todas as vezes que estava doente, que me corrigiram todas as
vezes que eu estava errada, que sempre me deram um beijo
quando saía e um beijo quando chegava, que me deram todo o
apoio necessário e que diante de tantas dificuldades nunca
deixaram de ser positivas.
Enfim pela oportunidade de estudar e de concluir mais
uma etapa na minha vida. Muito obrigada por serem a
melhor mãe e a melhor avó.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me dar a sabedoria de continuar na busca pelas minhas conquistas e pela renovação de energia a cada dia de dificuldades.

Agradeço a minha mãe e minha avó pela compreensão da minha ausência neste período e pelas palavras de carinho e motivação.

Agradeço a minha Irmã Karen, simplesmente por ser minha irmã, pelas palavras de apoio, e que mesmo tão longe estava tão perto.

Agradeço ao meu Irmão Ricardo, simplesmente por ser meu irmão e por me dar a mais bela prova de amor: meus afilhados.

Agradeço ao meu esposo Fábio, que por muitas vezes teve de se conformar com minhas ausências e com minhas incansáveis queixas de cansaço. Pelo seu amor que me fortaleceu nesse período e por toda a dedicação até aqui.

Agradeço aos meus amigos e familiares que de alguma forma me deram forças para continuar e alegraram meus dias.

Agradeço a Universidade Federal do Rio Grande do Sul por me proporcionar um ensino de qualidade, com professores de qualidade.

Agradeço a minha orientadora Prof^a Dra Raquel Janissek Muniz que, realmente me orientou, que foi incansável nos retornos do meu trabalho e pela grande paciência durante o desenvolvimento deste.

“Algo só é impossível até que alguém duvide e resolva provar ao contrário.”

Albert Einstein

***“Se você encontrar um caminho sem obstáculos,
ele provavelmente não leva a lugar nenhum.”***

Frank Clark

RESUMO

Independente do setor no qual a empresa está inserida, a competitividade está cada vez mais presente no dia-a-dia das organizações. Estar adaptado às mudanças econômicas e sociais é e deveria estar na missão e visão de todas as empresas que desejam prosperar e se afirmar no mercado dos consumidores. O presente trabalho tem o objetivo de verificar como poderia ser aplicado o método de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) nos processos de uma empresa distribuidora de carnes ovinas na região metropolitana de Porto Alegre. A IEAC visa apoiar os gestores das empresas auxiliando na interpretação de como as informações coletadas do ambiente externo podem beneficiar nas decisões estratégicas e obter vantagem competitiva através de oportunidades ou na tentativa de reduzir riscos à organização. Atualmente o comércio de carnes tem uma forte tendência de expansão sugerindo que a adaptação ao mercado consumidor é uma importante fonte de agregação de valor para uma empresa. Quanto à metodologia aplicada, a pesquisa realizada foi qualitativa e a técnica foi por observação simples, devido ao pesquisador não fazer parte do quadro da organização. A coleta dos dados se deu através de entrevista com os dois sócios da empresa e etapas do método de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva. Sendo assim, os resultados obtidos apresentaram a importância de possuir informações para auxiliar na tomada de decisões pelos gestores e manter a possibilidade, pela organização, de progredir com os estudos após a realização do trabalho.

Palavras-chave: Inteligência Estratégica. Monitoramento do Ambiente. Informações coletadas. Comércio de Carnes Ovinas.

ABSTRACT

Regardless of the sector in which the company operates, competitiveness is increasingly present in day-to-day organizations. Be adapted to economic and social change is and should be on the mission and vision of all companies wishing to thrive and establish itself in the consumer market. This study aims to check how the method could be applied Anticipative Strategic Intelligence and Collective processes in a company distributor of sheep meat in the metropolitan region of Porto Alegre. The Anticipative Strategic Intelligence and Collective aims to support business managers assisting in the interpretation of the information collected from the external environment can benefit from strategic decisions and gain competitive advantage through opportunities or attempting to reduce risk to the organization. Currently the meat trade has a strong tendency to expand suggesting that adaptation to the consumer market is an important source of added value for a company. Regarding methodology, the research was qualitative and the technique was a simple observation, because the researcher does not make part of the organization. Data collection was through interviews with two members of the company and method steps of Strategic Intelligence and Collective Anticipative. Thus, the results showed the importance of having information to assist in decision making by managers and retain the ability for the organization to move forward with their education after the completion of the work.

Key Words: Strategic Intelligence. Environmental Monitoring. Information collected. Trade in sheep meat.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Aumento na demanda por carnes, por região, entre 2021 e o período base	13
Figura 2 -	Crescimento na produção de carnes pelos países em desenvolvimento	15
Figura 3 -	Dados, Informação e Conhecimento.....	16
Figura 4 -	Ambiente Organizacional	22
Figura 5 -	Modelo conceitual de IEA	30
Figura 6 -	Evolução da taxa de empreendedores iniciais no Brasil.....	34
Figura 7 -	Logotipo da Carneiro Sul.....	39
Figura 8 -	Ficha de Captação	45
Figura 9 -	Agrupamento das informações	52
Figura 10 -	Ligações entre informações ou grupos	53
Figura 11 -	Criação de Links entre ideia central, informações e grupos	54
Figura 12 -	Síntese do <i>Puzzle</i>	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Uma comparação entre os três tipos de informações.....	18
Quadro 2 -	Tipologia de Informação.....	19
Quadro 3 -	Exemplos de Fontes de Informação.....	20
Quadro 4 -	A classificação do ambiente incerto	23
Quadro 5 -	Dedutivo x Indutivo	24
Quadro 6 -	Tipos distintos de monitoração do ambiente	25
Quadro 7 -	Comparação entre Informações Comuns e Sinais Fracos.....	29
Quadro 8 -	Definição de Empreendedorismo.....	33
Quadro 9 -	Dimensões da orientação empreendedora e suas definições.....	35
Quadro 10 -	Matriz Ator x Tema	44
Quadro 11 -	Informações Coletadas.....	47
Quadro 12 -	Agrupamento das informações	51
Quadro 13 -	Aspectos positivos x negativos dos resultados	60
Quadro 14 -	Fatores críticos de sucesso e fracasso do método.....	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA	14
2 REVISÃO TEÓRICA	16
2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	16
2.1.1 Dado	17
2.1.2 Informação	17
2.1.3 Conhecimento	20
2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	21
2.2.1 Incertezas do Ambiente	22
2.2.2 Reduzir as Incertezas	23
2.2.3 Monitoramento do Ambiente	24
2.3 INTELIGÊNCIA	25
2.3.1 Inteligência Empresarial	26
2.3.2 Inteligência Empresarial Estratégica	26
2.3.3 Inteligência Competitiva	26
2.3.4 Inteligência Estratégica Organizacional	27
2.3.5 Inteligência de Negócio ou <i>Business Intelligence</i>	27
2.3.6 Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc)	27
2.3.6.1 Método de Aplicação da IEAc.....	30
2.3.7 Modos de Funcionamento da IEAc	31
2.4 EMPREENDEDORISMO.....	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	37
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA	38
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	39
3.3.1 Coleta de Dados	40
3.3.1.1 Entrevistas com os Gestores	40
3.3.2 Análise dos Dados	41
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	42
4.1 DEFINIÇÃO DO PERÍMETRO	42

4.1.1 Modelo Praticado: necessidade de mudança	42
4.1.2 Monitoramento do Ambiente	42
4.2 DEFINIÇÃO DO ALVO	43
4.3 COLETA DE INFORMAÇÕES	46
4.4 SELEÇÃO DE INFORMAÇÃO	50
4.5 REPASSE E ARMAZENAMENTO DA INFORMAÇÃO	50
4.6 INTERPRETAÇÃO OU CRIAÇÃO COLETIVA DE SENTIDO	50
4.7 DIFUSÃO E ANIMAÇÃO.....	57
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS	61
APÊNDICE – Fichas de Captação.....	65

1 INTRODUÇÃO

Independentemente do setor no qual a empresa está inserida, a competitividade está cada vez mais presente no dia-a-dia das organizações. Estar adaptado às mudanças econômicas e sociais deveria estar na cultura de todas as empresas que desejam prosperar e se afirmar no mercado dos consumidores. Segundo Alves, Neves e Rocha (2008), as mudanças que afetam esses mercados ocorrem de forma acelerada exigindo, das organizações, rapidez nas tomadas de decisões. Vivemos uma realidade ditada por mudanças constantes, com avanços tecnológicos e científicos, que contribuem para uma profunda revolução do comportamento das sociedades, com misturas culturais que trazem alterações na sociedade e consequentemente afetam as organizações.

No Setor de Perecíveis, a carne tem um papel fundamental dentro da economia de cada região, de cada país e dentro das negociações no comércio mundial. Esse cenário, dentro da percepção otimista, tende a crescer com o aumento da população mundial e com os esforços políticos e sociais em termos de uma economia sustentável. Com isso há um incremento na economia e ela se torna mais rotativa.

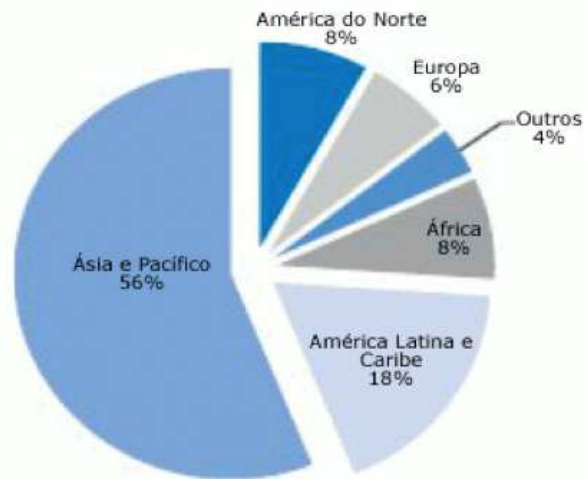
Segundo pesquisas o último relatório “Perspectivas Agrícolas 2012-2021”, publicado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e pela Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO), o Mercado de Carnes tem surpreendido com altos preços motivados pela alta demanda e pelo rápido crescimento e desenvolvimento nas economias. O alto custo dos insumos para a manutenção dos animais, o preço na alta dos grãos utilizados como alimento e a logística para escoamento da produção são os principais fatores para que a carne chegue à mesa do consumidor com valores cada vez mais elevados.

O atual mercado de carnes está cada vez mais competitivo e os consumidores cada vez mais exigentes. Com isso as empresas necessitam se adaptar a esse mercado incerto e inconstante, tomar decisões que trarão benefícios e gerarão valores a organização e vencer as dificuldades da administração dos negócios identificando as oportunidades para manter a empresa competitiva. Uma prova da necessidade de adaptação é que nas últimas cinco décadas houve um aumento (cerca de 300%) na produção de carnes estimulada principalmente pelo aumento da renda e pelas dietas ocidentais que surgiram nos países com economias emergentes, informa o relatório “Perspectivas Agrícolas 2012-2021”, publicado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e pela Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO).

A Figura 1 apresenta o aumento na demanda de carnes por região no mundo:

Figura 1 – Aumento na demanda por carnes, por região, entre 2021 e o período base

Aumento na demanda por carnes, por região, entre 2021 e o período base



Fonte: OCDE e FAO.
Tradução: BeefPoint (www.beefpoint.com.br).

Para acompanhar essas mudanças e tentar manter a empresa competitiva, os gestores devem utilizar informações de seu ambiente de negócio em prol do crescimento e da manutenção da empresa no mercado ativo. Segundo Tarapanoff (2001) as informações são avaliadas conforme a confiabilidade que elas transmitem e a relevância e importância que terão na tomada de decisões. Com isso, o uso inteligente das informações está relacionado à busca da diferenciação, alavancando o desenvolvimento nas empresas. O ambiente no qual ela está inserida poderá conter informações que, uma vez observadas e selecionadas, podem impulsionar a adaptação ou mesmo crescimento da organização.

Segundo Dudziak (2001 apud LECARDELLI; SCHOFFEN et al., 2001, p. 22), “o acesso à informação tornou-se indicador incontestável de atualidade, de sintonia com as tendências atuais, um atestado amplamente aceito de aptidão para o futuro de competência profissional, eficiência e qualidade”. Ao evocarmos a observação e seleção de informação, somos conduzidos a falar do processo de inteligência, que possui diversas vertentes, tais como: inteligência empresarial, inteligência estratégica, inteligência competitiva, inteligência organizacional, inteligência de negócios ou *business intelligence*, inteligência estratégica antecipativa e coletiva (RIOS et al., 2011). A Inteligência, independente de sua abordagem, permite dar suporte à tomada de decisão organizacional. Devido ao seu caráter diferencial, voltado para inovação e antecipação, bem como geração de conhecimentos ativáveis (LESCA,

2003), neste trabalho, nosso direcionamento será dado à abordagem da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc), criada pelo professor francês Humbert Lesca e equipe.

Para que as empresas possam competir nesse mercado de carnes que está crescendo a uma velocidade surpreendente, e para que possam tirar proveito desses benefícios, aplicaremos a IEAc como modelo de gestão de informação. Sob esse aspecto, a IEAC tem o objetivo de captar informações externas de tipo sinal fraco, interpretá-las, tratá-las e armazená-las para apoio ao processo de tomada de decisões pelos gestores das organizações. Com a prática da IEAc em seus processos, as organizações podem utilizá-la como benefício, através da busca de informações que, uma vez interpretadas e associadas a práticas organizacionais, podem sinalizar oportunidades e mesmo ameaças em seu ambiente de negócios, permitindo assim sua adaptação a tempo.

Isto posto, este trabalho objetiva aplicar o método de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva junto a uma empresa fornecedora do comércio de carne ovina da região metropolitana de Porto Alegre.

Para sua realização, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- entender os principais modelos de Inteligência;
- aplicar o método da IEAC junto à distribuidora de carnes da Região Metropolitana de Porto Alegre;
- verificar os resultados obtidos e sugerir encaminhamentos.

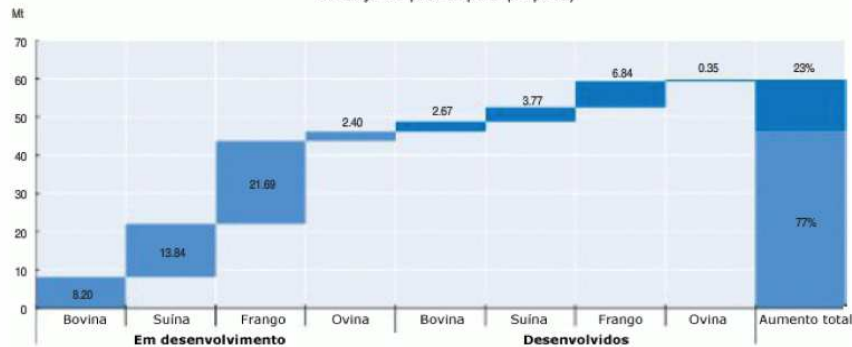
1.1 JUSTIFICATIVA

O mercado de carnes vem em um ritmo de crescimento acelerado devido a inúmeros fatores. As carnes comercializadas atualmente sofreram melhorias na qualidade de produção ao longo do tempo e com isso as empresas fornecedoras, destas, ao consumidor tiveram de se adaptar as demandas e as exigências do mercado.

Conforme dados do relatório “Perspectivas Agrícolas 2012-2021” o crescimento na produção das carnes tem sido dominado pelos países em desenvolvimento concomitantemente com o aumento no consumo desse produto pelas pessoas.

A Figura 2 apresenta o gráfico com o crescimento na produção de carnes pelos países em desenvolvimento:

Figura 2 – Crescimento na produção de carnes pelos países em desenvolvimento
Crescimento na produção de carne dominado pelos países em desenvolvimento
 Crescimento da produção: por região e tipo de carne, 2021 versus período de base (equivalente peso carcaça ou pronta para preparo)



Fonte: OCDE e FAO.
 Tradução: BeefPoint (www.beefpoint.com.br).

Sendo um mercado dinâmico, cujas interferências externas podem transformar a todo o momento a condução do seu negócio, podemos supor a potencial importância da aplicação do método da IEAC no desenvolvimento da empresa que está inserida neste ramo de atividade.

Para realização desta pesquisa, optou-se pelo enquadramento qualitativo e exploratório que, segundo Freitas, Janissek-Muniz e Moscarola (2005), busca fornecer recursos para permitir uma adequada exploração de dados qualitativos, através de procedimentos que assegurem a qualidade e originalidade das descobertas, a partir de uma visão integrada e inovadora. Através da realização de um estudo de caso na empresa Comercial de Carnes Carneiro Sul, especializada na comercialização de carne ovina, espera-se, contribuir para os estudos referente ao comércio de carnes, sugerindo a aplicação de uma metodologia inovadora em tal Setor.

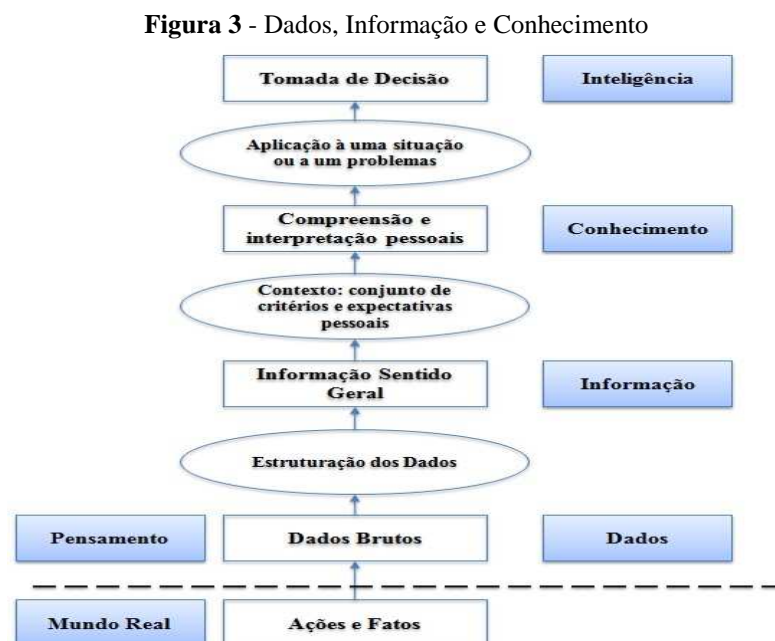
Sendo assim, o trabalho será estruturado em cinco principais tópicos: a introdução, que versa sobre o conteúdo a ser trabalhado, o referencial teórico, contemplando os principais temas de inteligência, ambiente organizacional e empreendedorismo, a metodologia com a descrição dos procedimentos metodológicos adotados e praticados junto à organização que trabalharemos, os resultados advindos da aplicação da metodologia e as principais conclusões a partir desse trabalho.

2 REVISÃO TEÓRICA

Para este trabalho, a fundamentação teórica está baseada nos conceitos de **dado, informação, conhecimento, ambiente organizacional, inteligência e empreendedorismo**. Essa revisão teórica traz como enfoque principal os temas diretamente relacionados com o objetivo principal deste trabalho e que servirão como base para uma análise dos resultados obtidos.

2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

Para Tarapanoff (2001) a geração do conhecimento e da informação começa com a coleta de dados gerados pelos acontecimentos do mundo real, suportando a organização e a transformação dos dados que geram a informação com valor agregado. A autora afirma que depois de gerada essa informação e conseqüente conhecimento, as organizações poderão utilizá-las para suas estratégias e é nesse contexto que a inteligência irá interferir diretamente nessa tomada de decisões. A Figura 3 ilustra esta relação e o fluxo de dados, informação e conhecimento.



Fonte: Adaptado de Motte (2004).

Segundo Davenport e Prusack (2003), por mais primário que pareça, é essencial que as organizações saibam que dado, informação e conhecimento não são sinônimos, é preciso

entender, definir e incorporar em seus processos o que são dados, informações e conhecimento, e saber como utilizá-los da melhor forma possível.

2.1.1 Dado

Segundo dicionário Aurélio dado significa elemento ou quantidade conhecida que serve de base à solução de um problema. Para Davenport e Prusack (2003) dado é definido com um conjunto de fatos distintos e objetivos que referem-se a eventos e que não possuem significado inerente e não fornecem julgamento, embora seja importante para a criação das informações e sua posterior utilização pelas organizações nas tomadas de decisões.

2.1.2 Informação

A alta volatilidade do mercado e a dinâmica no ambiente de negócios forçam as empresas a incorporar, ao seu dia-a-dia, maneiras de adaptar-se a essas mudanças rapidamente. É desta forma que a informação entre seus colaboradores se torna a estratégia mais segura para que a empresa possa se adequar ao novo modelo.

Embora existam inúmeras ferramentas e informações disponíveis, segundo Andriotti, Freitas e Janissek-Muniz (2008), os empresários ainda sentem-se munidos de muito poucas informações. Para Davenport (2001) as informações estarão disponíveis e acessíveis cada vez mais no nosso cotidiano, entretanto teremos dificuldade de estar informado de tudo, o tempo todo. A informação é a base de todas as decisões tomadas por cada empresário, funcionário, e/ou representantes das diversas organizações existentes. Decisões essas que definirão o rumo estratégico dessas empresas e a manutenção, desta, no mercado.

Para Choo (2003), a informação é estratégica para o crescimento da capacidade organizacional e a delimita em três utilizações: criar significado, onde a organização utiliza a informação para entender as mudanças do ambiente externo de forma a tentar se adaptar rapidamente; construir conhecimento, onde a organização cria, organiza e processa a informação para gerar novos conhecimentos; e tomar decisões, onde a organização busca e avalia a informação para identificar oportunidades e alternativas que possam causar impacto tanto positivo quanto negativo para ela.

Segundo Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2006), de acordo com a finalidade há três tipos de informações (LESCA; LESCA, 1995, p. 14).

- informação indispensável ao funcionamento: elas retratam o presente, mas, sobretudo o passado;
- informação de influência: influi sobre os autores pertinentes da empresa para torna-los cooperativos e alinhados;
- informação de antecipação; informações de evolução, e retratam as alterações no ambiente socioeconômico.

O Quadro 1 apresenta uma comparação entre os três tipos de informações, sugeridas inicialmente por Lesca (1995 apud Janissek-Muniz, Lesca e Freitas et al., 2006):

Quadro 1 - Uma comparação entre os três tipos de informações

Informações de Funcionamento	Informações de Influências	Informações de Antecipação
Existentes no interior da organização.	Existentes no interior e no exterior da organização	Existente no ambiente de negócios da organização
Fluxo interno → interno	Fluxo interno → externo	Fluxo externo → interno
Retrospectiva (retrovisor)	Presente (atualidade)	Prospectivas (farol, radar)
Pedido de cliente, ficha do estoque, extrato do salário, ficha de controle de entrada e saída, nota fiscal, etc.	Reuniões, publicidade, notas de serviços, barulho no corredor, catalogo de produtos, etc.	Registro de um novo produto, chamada para um novo cargo, construção de uma nova fábrica, etc.

Fonte: Janissek-Muniz, Lesca e Freitas. (2006), definida por Lesca e Lesca (1995).

Diversas podem ser as informações interessantes para a organização. Entretanto, sua efetividade depende de sua identificação, interpretação e reconhecimento, conforme pertinência ao contexto estudado. Não basta que elas existam, é necessário que sejam percebidas, captadas e utilizadas. Estar atento e monitorar fontes de informações pode representar uma forma de diferencial importante. Freitas e Janissek-Muniz (2006) apresentam tipologia de tipos de informações que podem ser coletadas, conforme sua origem (Quadro 2).

Quadro 2 - Tipologia de Informação

Formal x informal: a fonte formal indica informações registradas e formalizadas, como por exemplo: um documento governamental publicado, uma base de dados, etc. Em fontes informais, são informações primárias, não registradas.
Quantitativa x qualitativa: a informação quantitativa se apresenta na forma de números, percentuais, volumes ou medidas, etc. Para a informação qualitativa, esta se apresenta sob a forma de percepção sensorial e codificada (escrita, oral, visual, olfativa, tátil).
Interna x externa: a informação interna é a informação de dentro da organização, informando a respeito da situação interna desta empresa. A informação externa vem de fora da organização, informando a respeito do ambiente externo e a sua evolução.
Disponível x indisponível: essas informações indisponíveis devem ser levadas em conta se vale a pena buscá-las ou não, interpretando a necessidade e a efetividade dessa informação junto a empresa.
Retrospectiva x antecipativa x atual: a informação retrospectiva diz respeito a dados anteriores/históricos que já ocorreram. Já a informação antecipativa, refere-se a acontecimentos que estão iniciando ou que irão iniciar, podendo ser analisado para prever o impacto desses acontecimentos no futuro. A informação atual indica fatos, situações, etc. que estão acontecendo e serve para analisar e entender o presente.
Aleatória x não aleatória: a informação aleatória é recebida de diversos locais, por diversas pessoas com diversas fontes de informação e em inúmeros momentos. A informação não aleatória é conhecida, de fácil acesso, e encontrada de forma rápida.
Ambígua x não ambígua: a informação ambígua permite várias interpretações. Já a informação não ambígua, é de fácil compreensão e análise.
Familiar x não familiar: a informação familiar é a que temos conhecimento, de fácil utilização. A informação não familiar é aquela única, não habitual, à qual não estamos acostumados.
Confiável x não confiável: a informação confiável é aquela que provem de uma fonte segura, que conhecemos ao contrário da informação não confiável.
Fragmentada x não fragmentada: a informação fragmentada é aquela que vem em partes, é um pequeno pedaço de um todo, diferentemente da não fragmentada que é a informação completa e bem estruturada.
Completa x incompleta: a informação completa fornece um conhecimento completo sobre um assunto. Já a informação incompleta é aquela que fornece parte do que necessitamos saber sobre o assunto de interesse.
Operacional x estratégica: a informação operacional está ligada ao cotidiano de uma organização e a informação estratégica está relacionada com ao futuro dessa organização.
Fatual x subjetiva: a informação fatural relaciona-se com os fatos, eventos e circunstâncias reais. A informação subjetiva relaciona-se com hipóteses, possibilidades, etc.
Verbal x escrita x visual x olfativa x tátil: a informação verbal é recebida por meio de uma discussão, conversa, reunião, etc. Já a informação escrita pode ser recebida por notícias, artigos, correio eletrônico, etc. Para a informação visual a percepção vem nas fotografias, desenhos, etc. a informação olfativa e tátil é recebida via cheiro e via toque respectivamente.
Visível x não visível: a informação visível é identificada no meio de outras informações disponíveis, ao contrário a informação não visível é difícil de ser percebida e identificada no meio de tantas outras informações.

Fonte: Freitas e Janissek-Muniz (2006).

Para Andriotti e Freitas (2007) as informações estão disponíveis em diversas fontes sendo coletadas para suportar muitas tarefas. Uma fonte ou informação acessível permite seu uso a qualquer momento. Há grande quantidade de fonte de informações que as organizações podem utilizar. Entretanto Degent (1996 apud ANDRIOTTI; FREITAS et al., 2007) ressalta

que as fontes de informações devem ser constantemente revisadas, para que as organizações tenham sempre o que for mais relevante para o sucesso do negócio.

O Quadro 3 apresenta fontes de informações comumente utilizadas pelas organizações (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006).

Quadro 3 - Exemplos de Fontes de Informação

Exemplos de Fontes de Informação
• Internet
• Bases de dados internas ou externas
• Fornecedores
• Clientes
• Revistas, Jornais, Periódicos
• Congressos, Seminários, Feiras, Exposições
• Publicações Científicas e técnicas
• Registros de Marcas e Patentes
• Teses, Dissertações, Projetos e Publicações de Pesquisas
• Publicações da organização (relatório anual, por exemplo)
• Tribunais de comércio
• Produtos de concorrentes
• Missões e viagens de estudo
• Contatos Pessoais
• Ofertas de Emprego
• Negociações comerciais
• Bolsa de Valores
• Livros e Enciclopédias
• Relatórios de serviços e missões oficiais
• Relatórios e sínteses de empresas especializadas na coleta de informação

Fonte: Freitas e Janissek-Muniz (2006).

Contudo o dado é a base da formação de uma informação, e esta por consequência gera conhecimento. Para Davenport e Prusak (1998, p. 12). “Diferentemente de dados e informação, o conhecimento contém discernimento. O conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”.

2.1.3 Conhecimento

Para Raimundo, Flavio, Jose e Bastos (1997. p. 19) “o conhecimento deriva da informação assim como esta, dos dados. O conhecimento não é puro nem simples, mas é uma mistura de elementos; é fluido e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos”.

Para Drucker (1999, p. 40) “somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Apenas a

organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho”.

Para Toffler (1994 apud Puía, 2006) a condição do conhecimento é de substituto dos outros recursos e conclui que é a base da economia na transformação humana. Segundo Drucker (1999) o conhecimento será o fator crítico de sucesso da nova economia.

Sendo assim podemos considerar que para as empresas serem bem sucedidas é necessário reconhecer a importância do conhecimento para sua sobrevivência e desta forma estar atento ao ambiente externo para que tenha eficiência em seus processos e que possa adaptar-se às mudanças com a mesma rapidez que o ambiente se modifica.

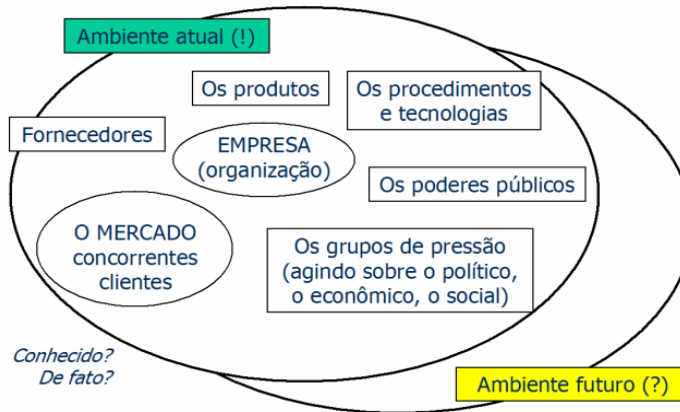
2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O ambiente organizacional é levado em consideração para o processo de decisão dentro das organizações. A partir dele é que são coletados os dados que, transformados em informações através de interpretação, podem ser utilizadas pelos gestores e tomadores de decisões dentro das empresas, alavancando oportunidades e evitando a tempo possíveis ameaças do ambiente.

Segundo Freitas e Janissek-Muniz (2006), o ambiente é percebido como incerto e evolutivo influenciando as organizações e seus diversos colaboradores com seus níveis hierárquicos a buscarem adaptarem-se as constantes mudanças que ocorrem. Desta forma o ambiente organizacional também sofre influências para continuar em constantes mutações. Aguilar (1967 apud Andriotti, Freitas e Costa, 2007) afirmou que o gestor deve saber lidar com as incertezas e instabilidades do mercado e tentar prever essas modificações para que a organização não seja afetada.

Nesse contexto, Serpa (2000 apud JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCA et al., 2007) destaca outro ponto a ser apresentado que é a perspectiva onde o ambiente pode ser diferentemente percebido conforme as informações são disponibilizadas. Para ele o perfil dos indivíduos envolvidos na busca de informações nesse ambiente, também merece atenção.

A Figura 4 apresenta o ambiente organizacional e indagações acerca da atualidade e da prospecção, bem como questiona a respeito de se conhecer efetivamente o ambiente no qual se está inserido, segundo Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2007).

Figura 4 - Ambiente Organizacional

Fonte: Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2007).

O ambiente organizacional é dinâmico e instável frente à quantidade de informações. Sendo assim, as incertezas desse ambiente são consideradas obstáculo a ser enfrentado pelas organizações que desejam manter-se ativas no mercado.

2.2.1 Incertezas do Ambiente

Para Barretto (2008, p. 4) “as atividades econômicas mais dinâmicas e complexas tenderiam a provocar maior dificuldade de monitoramento e o passado seria menos aplicável para se avaliar o futuro e, portanto, maior seria a percepção de incerteza”.

“O ambiente é uma fonte de incertezas e de ambiguidade para os gestores, cujo papel é identificar as oportunidades e ameaças que podem vir a influenciar sua organização, e em consequência definir as orientações estratégicas para ajustar-se às evoluções contínuas de seu ambiente” (ELENKOV, 1997 apud JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCA et al., 2007, p. 8).

Para Duncan (1972 apud JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCA, 2007) a incerteza do ambiente a qual a organização está inserida pode variar de empresa para empresa: simples ou complexo, estático ou dinâmico, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 - A classificação do ambiente incerto

	SIMPLES	COMPLEXO
ESTÁTICO	Fraca incerteza percebida: existem poucos fatores e poucas relações entre eles no ambiente. Eles são semelhantes e existe pouca mudança.	Fraca incerteza percebida: existem poucos fatores, mas muitos componentes no ambiente. Eles são semelhantes e existe pouca mudança.
DINÂMICO	Média incerteza percebida: existem poucos fatores e poucos componentes no ambiente. Eles são semelhantes e existe um processo contínuo de mudanças.	Forte incerteza percebida: existem muitos fatores e muitos componentes no ambiente. Eles não se assemelham e existe um processo contínuo de mudanças.

Fonte: Duncan (1972 apud Janissek-Muniz, Freitas e Lesca, 2007).

Segundo Janissek-Muniz (2004) com a incerteza do ambiente, complexo e dinâmico, pode-se ver surgir atores emergentes e suprimir atores presentes ou transformá-los. Desta forma essa incerteza, efetivamente, pode ser reduzida e direcionada ao principal objetivo da Inteligência: obtenção de informações.

2.2.2 Reduzir as Incertezas

“A incerteza caracteriza as situações para as quais os atores temem não dispor de informações ou representações adequadas” (JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCA, 2007, p. 9). Para os autores as organizações deveriam perceber o ambiente de outra forma devido quantidade de informações que recebem e a maneira como as interpreta. Segundo Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2007) as organizações deveriam perceber o seu ambiente mais ou menos incerto acrescentando mais ou menos oportunidades ou ameaças.

Quando a incerteza é vinculada a falta de informação ela pode corresponder a um fenômeno aleatório ou contingente, provocando a dúvida, a imprecisão, etc. Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2007) defendem que não há a informação ideal que preencherá todas as lacunas e que desta forma as dúvidas e imprecisões fazem parte do processo de informação, sem que esta prejudique a eficiência desse processo.

Para Barreto (2008) as relações de incerteza podem ser minimizadas ou podem virar vantagem competitiva nas empresas que utilizam estratégias de colaboração entre as organizações. Segundo o autor a análise da incerteza está relacionada às eventualidades do ambiente, na qual há a incapacidade de se prever as mudanças desse ambiente que são provenientes de diversas ações da natureza ou de mudanças imprevisíveis no mercado.

Para Feldmann e March (1991 apud JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCA 2007) há uma diferença entre as interpretações das informações e nos apresentam dois tipos de

interpretação das informações: o dedutivo e o não dedutivo, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 - Dedutivo x Indutivo

DEDUTIVO	INDUTIVO
Dedutivo significa concluir, decidir ou encontrar alguma coisa através de um raciocínio. Exemplo: a organização tem uma necessidade ou se questiona a respeito e algum assunto, e busca uma resposta precisa.	Indutivo significa que a organização, a partir de informações coletadas, explora sem uma ideia prévia bem definida, mas com o objetivo de descobrir, talvez alguma coisa interessante para ela, e não para responder a uma necessidade identificada.

Fonte: Feldmann e March (1991, apud JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCA, 2007).

É nesse contexto apresentado por Feldmann e March (1991 apud JANISSEK; FREITAS; LESCA 2007) que a Inteligência é importante, pois a organização não deve ter o posicionamento dedutivo devido a não possuir um problema para resolver. É importante ressaltar que a Inteligência é guiada pela tolerância a incerteza e sendo assim a noção de incerteza deve ser considerada. Parte-se de uma informação para decisão, e não de uma necessidade informacional para a busca de informação.

2.2.3 Monitoramento do Ambiente

Segundo Krafta e Freitas (2007), com a propagação da informação de forma globalizada, tem-se uma quantidade de novos dados à disposição das empresas o que resulta em um grande volume de informações. Desta forma podemos identificar uma constante mudança do ambiente e para termos essa interação se faz necessário uma monitoração desse ambiente.

Para Andriotti e Freitas (2007) a maioria das empresas realiza algum processo de monitoração do ambiente, mesmo que seja formal ou informalmente, embora cada organização empregue diferentes métodos de análise, interpretação e compreensão das informações coletadas, o que confere resultados distintos. Choo (1999 apud ANDRIOTTI; FREITAS; COSTA et al., 2007) ressalta que a monitoração do ambiente é ampla por compreender a análise de diversos setores do ambiente externo e, sendo assim, ajudam os gestores a planejar o futuro das organizações. “Quanto mais cedo a organização for capaz de divisar entre oportunidade ou ameaça, melhor ela poderá se preparar, logo, melhores resultados poderão ser alcançados, maior ou menor impacto a organização irá sofrer”. (ANDRIOTTI; FREITAS; COSTA, 2007, p. 6).

As informações advindas da monitoração do ambiente tentam suprir os gestores na perspectiva que estas sejam relevantes para o processo decisório. De acordo com Aguilar (1967 apud ANDRIOTTI; FREITAS; COSTA, 2007), todas as organizações mantêm, de modo formal ou informal, alguma maneira de monitorar o ambiente, mantendo-as de alguma forma atentas no que ocorre ao seu redor e apresenta, conforme abaixo, no quadro 6, os 4 tipos distintos de monitoração do ambiente.

Quadro 6 - Tipos distintos de monitoração do ambiente

	Estratégias de Monitoração do Ambiente
Observação Indireta	Uma busca mais despreocupada, não há um comprometimento com os objetivos da organização, ou a sua realidade.
Observação condicionada	Há o entendimento da necessidade de estar atento ao ambiente, mas este é consultado somente para resolver demandas específicas.
Busca informal	Apesar de reconhecer a importância do ambiente, não há nenhum método formal de monitoração.
Busca formal	O ambiente é reconhecido como elemento-chave para a sobrevivência da organização, portanto é constantemente monitorado, através de ferramentas e métodos formalmente estabelecidos.

Fonte: Aguilar (1967 apud ANDRIOTTI; FREITAS; COSTA et al., 2007).

Para as empresas é fundamental a monitoração do ambiente, de forma a perceber as movimentações advindas desse ambiente e utilizar informações pertinentes em benefício de sua estratégia empresarial. O processo que operacionaliza a escuta do ambiente é chamado de inteligência.

2.3 INTELIGÊNCIA

No mercado atual, a competitividade está cada vez mais marcante. Desta forma as empresas necessitam se antecipar as necessidades de seus clientes e se adaptar as mudanças que ocorrem constantemente. A dinâmica do ambiente organizacional exige das empresas habilidades para ultrapassar os obstáculos e se adequar da melhor maneira e da forma mais rápida as constantes volatilidades do mercado. É nesse contexto que falaremos de Inteligência aplicada ao ambiente de negócio e do quanto ela pode agregar uma empresa.

Para Cardoso Jr. e Cardoso (2006 apud et al., RIOS; STRAUSS; JANISSEK-MUNIZ; BRODBECK, 2011), o conceito de inteligência não é unanimidade. Podemos observar que na literatura brasileira há diferentes formas de nomeá-la. Para compreendermos melhor o que é Inteligência, suas diferenças, semelhanças e oportunidades de atuação, abaixo esclareceremos

sobre inteligência empresarial, inteligência empresarial estratégica, inteligência competitiva, inteligência estratégica organizacional, inteligência de negócio ou *business intelligence*, inteligência estratégica antecipativa e coletiva, conforme Rios, et al.,(2011).

2.3.1 Inteligência Empresarial

A inteligência empresarial está focada no ambiente externo à empresa (concorrentes, clientes, geopolítica, políticas governamentais, etc.) segundo Degent (1986). Desta forma o processo de Inteligência Empresarial pode estar orientado por três propósitos:

1. inteligência defensiva: orientada a obter informações para evitar qualquer surpresa;
2. inteligência passiva: orientada para obter parâmetros de avaliação do desempenho da empresa;
3. inteligência ofensiva: orientada para identificar oportunidades de negócios para a empresa.

Para Degent (1986), há um ciclo do serviço que constitui as fases do gerenciamento, tais como: coleta, avaliação, divulgação, utilização, realimentação, e um conjunto de indicadores e área para serem monitoradas.

2.3.2 Inteligência Empresarial Estratégica

Segundo Rios, et al., (2011) a origem de Inteligência Empresarial Estratégica vem da Inteligência Competitiva. Ela consiste em um método ético e legal de conhecer e antever fatos nas organizações podendo ser usada como ferramenta de análise para qualquer problema e aplicada a qualquer área humana.

2.3.3 Inteligência Competitiva

Segundo Quyras e Queniam (2006 apud BLANCK; JANISSEK-MUNIZ, 2011) a definição de Inteligência Competitiva é um processo de aprendizado motivado pela competição, fundada sobre a informação, permitindo que ela seja otimizada a curto e longo prazo.

Já para Kahaner (1996 apud RIOS et al., 2011) a Inteligência Competitiva resume-se a coleta e análise de informações sobre os concorrentes das organizações, as tendências gerais dos negócios, com o objetivo de alcançar as metas estabelecidas. Para o autor a inteligência é uma coleção de informações que podem ser filtradas, destiladas e analisadas.

O sistema de inteligência competitiva, de acordo com Tarapanoff (2006), permite organizar o processo de busca pela informação e processar seu tratamento e análise para que desta forma a informação tenha um grande valor agregado e ajude nas grandes decisões estratégicas das organizações.

2.3.4 Inteligência Estratégica Organizacional

Para Rios (2011) a inteligência estratégica organizacional pode ser uma habilidade em vez de um processo. O entendimento que Gonçalves e Maciel (2001) têm referente à inteligência estratégica organizacional diz respeito a habilidade que a empresa possui de fazer seus colaboradores não se tornarem fontes de estresses e sim possuírem a capacidade de enfrentar os desafios e mudanças facilmente. Segundo os autores a manutenção de pessoas criativas e preparadas dentro da empresa tornará as mudanças mais naturais fazendo-os superar as dificuldades com mais facilidade.

2.3.5 Inteligência de Negócio ou *Business Intelligence*

Para Petrini, Freitas e Pozzebon (2006) Inteligência de Negócios pode ser definida como um processo em que as informações internas e externas beneficiam a organização, principalmente, na tomada de decisões. Para os autores as informações coletadas podem ser utilizadas para criar um ambiente informacional e contribuir para uma gestão estratégica do negócio.

Segundo Rios et al. (2011), em uma abordagem tecnológica a Inteligência de Negócios é interpretada como um conjunto de ferramentas que auxilia no armazenamento e análise da informação.

2.3.6 Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc)

A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, segundo Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2006), busca prover representações pertinentes do ambiente organizacional. Os autores afirmam ainda que a IEAc apoia o processo decisório das empresas e identifica ameaças ou oportunidades para o negócio.

Conhecida no francês como “*Veille Anticipative Stratégique - Intelligence Collective*” e no inglês como “*Environmental Scanning*” Lesca (2003 apud JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2006), a IEAc é praticada em muitas organizações deixando de ser apenas um ideal, embora ainda exista enorme distância entre a prática da IEAc e as organizações. Segundo Lesca (2003) a IEAc é um processo coletivo, pró-ativo e contínuo em que os colaboradores das empresas buscam e utilizam da melhor forma possível, informações que ajudarão a empresa a se adaptar ao seu ambiente de negócios e as mudanças dele advindas.

Para Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2006) a IEAc visa auxiliar as empresas a se anteciparem às mudanças de seu ambiente socioeconômico. Para isso é necessário que as organizações estejam dispostas a coletar, selecionar e analisar informações referente ao seu ambiente de negócio e assim implantar um sistema de monitoramento desse ambiente para efetivamente aplicar a IEAc.

Lesca, Freitas e Janissek-Muniz (2003, p. 4) discutiram que “as informações antecipativas são difíceis de ser coletadas e processadas pelos sistemas de informação tradicionais. Deve-se, então, buscar criar novos mecanismos, novas ferramentas, novos métodos, novos procedimentos, novos sistemas”.

Para Janissek, Lesca e Freitas (2006, p. 2):

Dentre as informações antecipativas estão os sinais fracos no sentido de Ansoff (1975). Os sinais fracos são possíveis de serem captados em elementos de informação dispersos e de ocorrência variada, aos quais normalmente não chamam a devida atenção, mas que, combinados com outros de mesmo tipo ou não, podem induzir a certas ideias ou percepções e a inferir ações a realizar (LESCA, 2001; CARON-FASAN, 2001).

O Quadro 7 apresenta a comparação entre informações comuns e informação do tipo sinal fraco, Janissek-Muniz e Lesca (2003)

Quadro 7 - Comparação entre Informações Comuns e Sinais Fracos

Informações Comuns	Informação do Tipo Sinal Fraco
Inteiras	Fragmentadas
Completas	Parciais, incompletas
Precisas	Imprecisas
Confiáveis, Verificadas, Certas	Incertas
Objetivas	Subjetivas
Significado Claro	Ambíguas
Necessita Gestão	Necessidade não evidente
Retrospectiva	Antecipativa
Habitual	Não familiar
Quantitativas	Quantitativas
Repetitiva, Regular	Aleatória
Necessidade repetitiva confirmada	Utilidade não evidente
Estruturadas	Disseminadas
Fácil acesso (fonte)	Acesso “pouco usual”(fontes?)
Formato e apresentação uniforme	Apresentação viável

Fonte: Janissek-Muniz e Lesca (2003).

A IEAc também se interessa pelos autores potenciais que não fazem parte do cenário de negócios da empresa e que não atuam como parceiros, concorrentes ou clientes. A IEAc significa prospecção e ação, ou seja, duas atitudes que necessariamente são complementares. Desta forma Lesca, Freitas e Janissek-Muniz (2003) elencam duas finalidades para a IEAc:

- defensiva (reativa): antecipar o que poderia comprometer a “saúde” da empresa;
- ofensiva (criativa, proativa): aproveitar e abrir novas frentes ou janelas de atividades.

Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2006, p. 4) afirmam:

O conhecimento é uma necessidade básica para uma decisão estratégica. A empresa deve ter a sua disposição o maior número possível de informações sobre o ambiente competitivo em que está inserida, possibilitando uma melhor percepção das ações dos concorrentes, um melhor controle da situação global do mercado, uma melhor possibilidade de agir com rapidez.

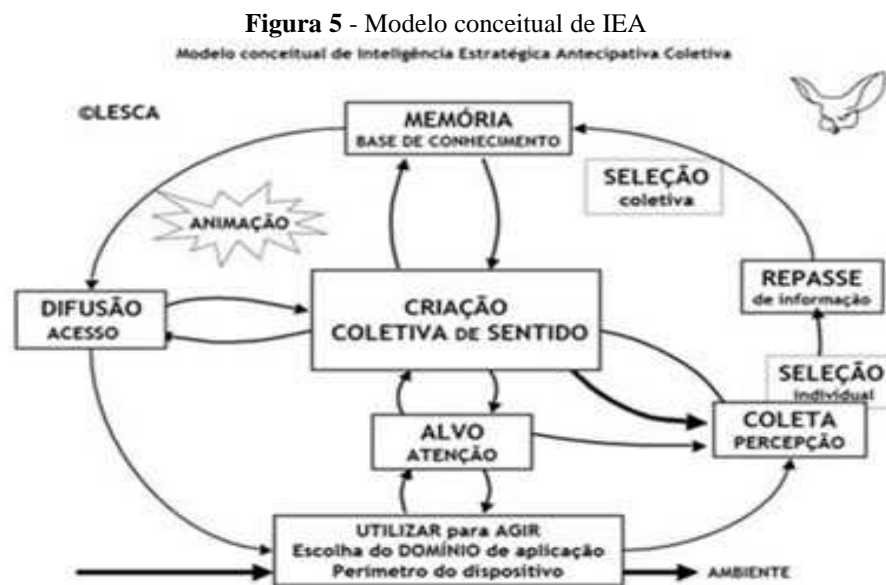
A IEAc é o processo coletivo possibilitando a construção de uma representação do ambiente de negócios, assim como atitudes que permitam a organização se antecipar às mudanças agindo no momento certo e de forma rápida (WEICK, 1995 apud JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS et al., 2006).

2.3.6.1 Método de Aplicação da IEAc

Para podermos implantar a prática da IEAc, é necessário que a organização evolua de uma base de dados retrospectiva para uma base de dados antecipativa. Criar mecanismos de IEA, quer dizer utilizar de métodos para implantar um processo que facilite a organização obter resultados por um período de tempo determinado. Desta forma a empresa é envolvida como um todo para alcançar os objetivos (JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2006).

A organização de um processo de coleta e difusão de informações, conforme os autores, com uma energia focada para entender e absorver os sinais fracos serve de item motivador para os colaboradores das empresas na busca para coletá-los, armazená-los e interpretá-los, tornando-se uma vantagem competitiva para as organizações.

Abaixo, na Figura 5, modelo conceitual de IEAc baseado no método de *L.E.SCA*ning (LESKA, 2003).



Fonte: Baseado no método de *L.E.SCA*ning (LESKA, 2003 apud JANISSEK-MUNIZ; LESKA; FREITAS et al., 2006).

O método *L.E.SCA*ning é composto por nove etapas conforme descrito abaixo (LESKA, 2003):

- 1) domínio de aplicação: parte ou área da empresa que será escolhida para agir;
- 2) especificação do alvo: definição e identificação dos temas e autores que interessam ser monitorados pela empresa;

- 3) coleta de informações: busca de informação referente aos atores e temas escolhidos na especificação do alvo;
- 4) seleção de informações: para que a coleta seja eficiente é necessário ter uma seleção de informação também eficiente;
- 5) repasse de informação: organização do fluxo interno de repasse das informações selecionadas;
- 6) armazenamento de informações: formação e constituição da base de memória da empresa contendo as informações e interpretações dos dados analisados;
- 7) criação coletiva de sentido: nesta fase serão analisadas conjuntamente todas as informações e dados coletados para que desta forma gere valor agregado à empresa.
- 8) difusão de informações: fase em que se possibilita a divulgação das informações coletadas e analisadas;
- 9) animação da IEAc: essa fase visa estimular continuamente os colaboradores das organizações possibilitando a evolução da IEAc.

Com as etapas informadas acima, se torna possível à análise das informações coletadas, e a partir desta a organização poderá tomar as decisões para agir no seu ambiente de negócios e agregar valor à empresa. Contudo, se as informações coletadas e analisadas não forem suficientes para prosseguir, é necessário manter a coleta de informações ou trocar o alvo iniciando o ciclo novamente (JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2006).

2.3.7 Modos de Funcionamento da IEAc

O processo de IEAc possui três formas distintas de modo de funcionamento segundo Lesca e Janissek-Muniz (2007).

- 1) modo comando: a pesquisa ativa de uma informação é iniciada a partir da solicitação de alguém que demonstra uma necessidade pela informação. A iniciativa reside junto ao usuário que possui a informação;
- 2) modo alerta: essa pesquisa ativa e contínua é iniciada por um grupo de pessoas que por iniciativa própria alertam seu gestor imediato quando acreditam que a informação é importante, embora seu gestor não tenha indicado a necessidade

dessa informação. A iniciativa reside ao lado do captador/coletor ou do animador do processo de IEAc;

- 3) modo provocação: significa provocar a vinda de informações que normalmente não estariam acessíveis. Essa provocação pode ser realizada em qualquer tipo de contato relacional direto ou indireto

A partir da metodologia da IEAc, conforme informada nesse capítulo de forma sucinta, podemos fazer uma analogia com o empreendedorismo que segundo Vasconcelos, Wilkinson e Amâncio (2008) o empreendedor é quem possui o potencial da mudança. A inovação que um empreendedor poderá trazer ao mercado deve estar alinhada com o reconhecimento do ambiente e desta forma obter informações que poderão servir como um diferencial competitivo.

2.4 EMPREENDEDORISMO

A Inteligência Estratégica Antecipativa e coletiva, conforme citado no capítulo anterior, visa apoiar o processo decisório e estratégico das empresas identificando ameaças ou oportunidades para o negócio. Dentro desse contexto, o empreendedorismo como um todo pode se beneficiar da IEAc buscando informações e as utilizando como fator diferencial na implantação do negócio, tanto em questões de inovação como de reconhecimento do ambiente de negócios.

A palavra *entrepreneur* é francesa e, literalmente traduzida, significa “aquele que está entre” ou “intermediário” (Hirsch e Peters 2004, p. 26). Segundo Hirsch (1986 apud Hirsch e Peters, 2004) o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, despendendo tempo e esforço. Para o autor é necessário assumir riscos financeiros, psicológicos e sociais para ser empreendedor.

Para Hirsch e Peters (2004) o conceito de empreendedor fica mais refinado quando há a consideração de princípios e termos empresariais, administrativos e pessoais. Para os autores o empreendedorismo envolve quatro aspectos básicos, independente da área de atuação. São eles:

- 1) processo de criação: criar algo novo;
- 2) dedicação de tempo e esforço: para o empreendedor é necessário despende de tempo e esforço para a criação de algo novo;

- 3) assumir riscos: o empreendedor necessita assumir riscos financeiros, psicológicos e sociais;
- 4) recompensa de ser empreendedor: indicativo de grau de sucesso é o lucro e o retorno financeiro.

O empreendedorismo é uma das importantes áreas de estudo quando se trata de desenvolvimento segundo Martens, Freitas e Boissin (2010). O empreendedor é aquele que dificulta e acaba com a ordem econômica inserida pela inovação, sendo responsável pela geração de riqueza e o desenvolvimento, assim definido por Schumpeter (1982 apud Martens, Freitas e Boissin, 2010). De um modo geral o processo de descoberta, evolução e exploração de oportunidades e o conjunto de indivíduos que descobrem, evoluem e exploram-nas, é uma das fontes de oportunidades defendido por Shane e Venkataraman (2000 apud MARTENS, 2010).

No Quadro 8 algumas definições de empreendedorismo elencada por Martens, (2009).

Quadro 8 - Definição de Empreendedorismo

Autores	Definição de Empreendedorismo
Steveson e Jarillo (1990) apud Martens (2009)	Empreendedorismo é um processo pelo qual indivíduos – em sua própria empresa ou dentro de organizações – perseguem oportunidades sem considerar os recursos que controlam.
Covin e Slevin (1991) apud Martens (2009)	Empreendedorismo é uma dimensão de postura estratégica de uma organização representada por assumir riscos, tendência de agir proativamente e com agressividade competitiva e confiar em inovação de produtos.
Morris, Lewis s Sexton (1994) apud Martens (2009)	Empreendedorismo é uma atividade em processo que envolve uma série de <i>inputs</i> e que pode produzir diferentes resultados (<i>outputs</i>).
Lumpkin e Dess (1996) apud Martens (2009)	Empreendedorismo tem relação com novos negócios, no que se consiste o empreendedor.
Filion (1999) apud Martens (2009)	Empreendedorismo envolve o estudo dos empreendedores, examina suas atividades, características, efeitos sociais, e econômicos e os métodos de suporte usados para facilitar a expressão da atividade empreendedora.
Shane e Vankataraman (2000) apud Martens (2009)	Empreendedorismo é o processo de descoberta, evolução e exploração de oportunidades.

Fonte: Martens (2009)

Segundo Hirsch e Peters (2004) o empreendedor reveste-se de sentimentos como o entusiasmo, a frustração, a ansiedade, etc. A partir disso, conforme os autores, há um alto índice de fracasso devido as situações como baixa nas vendas, concorrência intensa, falta de capital para manter o negócio, falta de capacidade administrativa, entre outros.

Para que essa situação informada por Hirisch e Peters (2009) seja reduzida podemos fazer uso da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como meio de antecipar riscos ao negócio e aproveitar oportunidades a partir da coleta de informações do ambiente externo. Assim minimizam-se possibilidades de fracasso e oportuniza-se para inovar e alcançar o mercado desejado.

As organizações atuais devem ser vistas como entidades empreendedoras e o comportamento empreendedor pode fazer parte das atividades de uma organização afirmam Covin e Slevin (1991 apud Martens, Freitas e Boissin, 2010). Desta forma podemos afirmar que organizações com orientação empreendedora tendem a ser mais bem sucedidas que organizações sem ou com pouca orientação empreendedora.

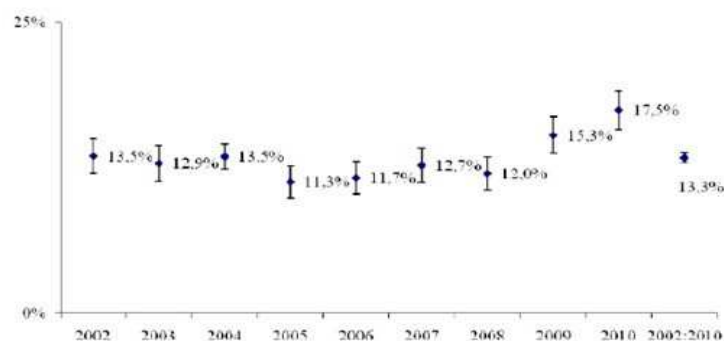
Para Vasconcelos, Wilkinson e Amâncio (2008) o empreendedor é quem possui os “mecanismos de mudança”, que pode explorar novas oportunidades, e que possui a habilidade de identificar e perseguir novas formas de associação de recursos e novas oportunidades no mercado.

Nesse cenário, segundo pesquisa da Global Entrepreneurship Monitor (GEM) realizada em 2010, o Brasil possui a maior taxa de empreendedores iniciais, cerca de 17,5%, quando comparado aos outros países que participaram da pesquisa. Os dados demonstram que brasileiros possuem tendências comportamentais empreendedoras, e segundo a pesquisa, no Brasil esses empreendedores somam 21,1 milhões.

Na figura 6 apresenta-se a evolução da taxa de empreendedores iniciais no Brasil, segundo a pesquisa da Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2010.

Figura 6 - Evolução da taxa de empreendedores iniciais no Brasil

Figura 1.1 – Evolução da taxa de empreendedores iniciais (TEA) - Brasil - 2002: 2010



Fonte: Pesquisa GEM Brasil 2002:2010

Contudo para se ter uma atividade de empreendedorismo é necessário uma orientação empreendedora. Estudos efetuados por Zahra e Covin (1995) e Wiklund (1999) apud Martens e Freitas (2007) apresentam que a orientação empreendedora é associada com crescimento no sentido positivo. Semelhante a esses estudos Zahra e Garvis (2000 apud Martens e Freitas, 2007) também concluíram que esta orientação aumenta a relação entre a internacionalização de uma organização e o seu crescimento. “A partir da aplicação do conceito de empreendedorismo à organização surge a orientação empreendedora, que se refere ao processo empreendedor, ao empreendedorismo no nível da organização” (Martens e Freitas, 2007, p. 5).

De acordo com Lumpkin e Dess (1996 apud Martens e Freitas, 2007), a condução de novos negócios se dá através de processos, práticas, e atividades de tomada de decisão denominando assim como orientação empreendedora. Para Martens e Freitas (2007) a orientação empreendedora surge de uma escolha estratégica e afirma que novos negócios podem ser oportunidades de sucesso. A orientação empreendedora é caracterizada por cinco dimensões conforme a autora. No Quadro 9 apresenta-se uma breve definição sobre cada dimensão, por Dess e Lumpkin (2005 apud Martens, Freitas e Boissin 2010).

Quadro 9 - Dimensões da orientação empreendedora e suas definições

Dimensão da OE	Dimensões da orientação empreendedora e suas definições
Inovatividade	Voluntariedade para inovar, introduzir novidades através da criatividade e experimentação focada no desenvolvimento de novos produtos e serviços, bem como novos processos.
Assunção de riscos	Tendência a agir de forma audaz, a exemplo de aventurar em novos e desconhecidos mercados; confiar uma grande parcela de recursos para arriscar com resultados incertos; obter empréstimos volumosos.
Proatividade	É buscar oportunidades, avançar envolvendo a introdução de novos produtos e serviços e agir em antecipação de demandas do futuro para criar mudança e moldar o ambiente.
Autonomia	Ação independente realizada por um indivíduo ou time visando levar adiante um conceito de negócio ou visão até sua conclusão, ação tomada sem pressão organizacional.
Agressividade competitiva	Reflete intenso esforço da organização em superar os rivais, caracterizado por uma postura combativa ou uma resposta agressiva, visando melhorar a posição ou superar uma ameaça em um mercado competitivo.

Fonte: Dess e Lumpkin (2005 apud Martens, Freitas e Boissin 2010).

Para o empreendedorismo como um todo, as cinco dimensões acima são importantes para os processos, entretanto há negócios que prosperaram apenas com algumas dessas dimensões (Lumpkin; Dess, 1996 apud Martens, Freitas e Boissin, 2010).

Isto posto, percebe-se a importância da Inteligência Estratégica como alavancadora de algumas dessas dimensões orientadoras, a exemplo da inovação e da proatividade que necessitam de informações para desempenhar seu papel no momento da implantação e abertura do negócio.

No capítulo a seguir, apresentaremos a condução metodológica que permitirá, após enquadramento e contextualização da pesquisa, situar sua operacionalização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Para o trabalho proposto escolhemos o método de pesquisa qualitativo. Segundo Freitas, Janissek-Muniz e Moscarola (2005, p. 3) “o intuito é fornecer recursos que permitam a exploração adequada de dados qualitativos, através de procedimentos sistematizados que assegurem a qualidade e mesmo originalidade das descobertas, a partir de uma visão integrada e um tanto inovadora”.

Segundo os autores a pesquisa quantitativa não permite uma qualificação ou um refinamento da opinião e apresenta um tipo de resposta que é em diversas situações, superficial. Com isso a pesquisa pode ser tornar mais onerosa, pois é estabelecida formalmente oferecendo um viés natural nas respostas dadas pelas pessoas ou clientes. Contrariando a pesquisa quantitativa, a qualitativa tem suas opiniões mais abertas, espontâneas e de forma indireta. Assim se tem a chance de identificar as oportunidades e problemas com um custo operacional baixo, com precisão e de uma forma bem mais pontual.

Para Vergara (2006) a pesquisa qualitativa está classificada quanto aos fins e quanto aos meios:

- quanto aos fins: pesquisa exploratória e descritiva com foco na visão geral de um determinado fato. A pesquisa se dá através de levantamento literário, entrevistas com colaboradores ligados a organização e análise de exemplos que forcem a compreensão;
- quanto aos meios: é uma pesquisa de campo, pois é realizada na organização em que ocorre ou ocorreu determinado fato.

Sendo este trabalho um estudo de caso, a pesquisa qualitativa traz mais detalhes e nos permite analisar com maior ênfase a aplicação da metodologia da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva observando os resultados da aplicação desse método na Empresa Comercial de Carnes Carneiro Sul LTDA.

3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A Comercial de Carnes Carneiro Sul Ltda, com sede na cidade de Gravataí – RS, empresa onde foi realizado este trabalho, foi criada em outubro de 2005 pelos irmãos João Bernardo da Silva Filho e Humberto Bernardo da Silva. Inicialmente eram apenas os dois sócios efetuando a compra dos animais já abatidos junto a frigoríficos da região metropolitana de Porto Alegre e procedendo com a entrega do produto em carros alugados. Com o aumento das vendas, neste mesmo ano a empresa adquiriu o primeiro veículo próprio para transporte dos animais.

Em 2006, a Comercial de Carnes Carneiro Sul Ltda já havia conquistado um ótimo relacionamento com seus clientes e desta forma o mercado já exigia um planejamento mais adequado para atender a demanda. Com isso os sócios passaram em 2006 e 2007 a negociar e comprar suas próprias cargas de ovelhas vivas, terceirizando o abate e mantendo a entrega de qualidade para seus clientes.

Em 2007 e 2008 com o aumento das vendas, a prospecção de novos clientes e o novo modelo de negócio da Comercial de Carnes Carneiro Sul Ltda, a empresa teve a necessidade de adquirir um centro de distribuição da carne ovina, assim como carros para efetuar a distribuição dessa carne. Neste mesmo ano a empresa passou a comercializar carne suína, sendo a ovina seu principal produto de comercialização.

A abertura de novos clientes é feita pelos proprietários e é desta forma que o planejamento de expansão da Comercial de Carnes Carneiro Sul Ltda está nas mãos de quem tem a tomada de decisões. Por esse motivo, pela expansão do mercado, o aumento da demanda e a necessidade de reduzir custos de terceiros a Comercial de Carnes Carneiro Sul Ltda, de 2010 a 2012, adquire seu próprio Frigorífico estruturado e adequado para abater ovinos, situado na cidade de Sapiranga – RS. Neste mesmo ano a empresa adquire seu próprio caminhão para transporte dos animais vivos e inicia-se uma nova etapa de desenvolvimento administrativo da empresa.

Nas estratégias de mercado, uma empresa terá “vida longa” se souber se adaptar às mudanças no seu ambiente de negócio e utilizar as diversas informações da melhor maneira possível.

Devido à compra dos animais vivos, ser realizada junto a vários produtores da região leste do Rio Grande do Sul, existe uma grande dificuldade de manter a qualidade e o padrão da carne ovina. Diversos fatores influenciam nesse processo, dentre eles o clima, pois é um fator muito importante que pode interferir positivamente ou negativamente no padrão e

qualidade do produto final. A forma de manuseio do rebanho por cada produtor, promovendo as vacinas e os cuidados com doenças que podem atrapalhar o desenvolvimento do animal, a própria região devido ao tipo de pastagem, etc., também são fatores que podem implicar numa melhor qualidade na produção.

Com a decisão de diminuir a terceirização de qualquer etapa da produção da empresa e atenuar a dificuldade de abastecimento da produção devido às dificuldades no fornecimento, em 2012, o ciclo de produção, praticamente, já estava fechado: compra do animal vivo, transporte, abate, venda e distribuição aos clientes.

Atualmente, além de manter a venda de seus produtos, a Comercial de Carnes Carneiro Sul Ltda atua como prestador de serviços para distribuidores que terceirizam o abate de suas ovelhas. A empresa tem como Missão: “Fazer o melhor, para que possamos ser lembrados na busca pela excelência”.

Figura 7 - Logotipo da Carneiro Sul



Fonte: Empresa

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Nesta seção será apresentada a operacionalização da pesquisa realizada, quais os processos utilizados na coleta dos dados e a análise dos dados utilizados.

3.3.1 Coleta de Dados

A técnica de pesquisa escolhida no estudo como forma de sistematizar a coleta de dados é a observação que segundo Gil (2008) pode ser um método muito moderno pela possibilidade no grau de precisão. A observação se dá desde a formulação do problema, a construção das hipóteses, coleta, análise e interpretação de dados, conforme Gil (2008).

Gil (2008) classifica a técnica de observação em três formas:

- observação simples: o pesquisador permanece alheio à comunidade, grupo ou situação a ser pesquisada, desta forma a observação se torna espontânea;
- observação participante: o pesquisador participa ativamente na comunidade, grupo ou situação a ser pesquisado, desta forma o pesquisador assume temporariamente o papel de membro dessa comunidade ou grupo;
- observação sistemática: utilizada quando se tem como objetivo a descrição precisa dos fenômenos ou o teste de hipóteses. Nessa observação o pesquisador sabe exatamente quais os dados que precisam ser coletados.

Para este trabalho a observação simples foi a mais utilizada, devido ao pesquisador não ser membro da empresa. Esta pesquisa se deu no período de 29 de maio a 15 de junho, e devido ao envolvimento com os colaboradores da empresa, tivemos a participação de um dos donos da Carneiro Sul e de dois distribuidores para a coleta dos dados.

Sendo assim as principais formas de coletas desses dados foi por reuniões na sede da empresa entre pesquisador e gestores, entrevista com os administradores, conversas por telefone com os distribuidores, leitura de revistas, e leitura de notícias em sites da internet.

3.3.1.1 Entrevistas com os Gestores

A entrevista foi realizada com os dois donos da empresa João Bernardo da Silva Filho e Humberto Bernardo da Silva. O roteiro de perguntas foi estabelecido pelo entrevistador e aceito e respondido pelos administradores, espontaneamente. Como os administradores da empresa tomam decisões em conjunto e deliberam todos os assuntos relacionados a qualquer ciclo da organização e para ter êxito na pesquisa, as perguntas foram feitas em conjunto no local, data e hora marcada pelos gestores. Segue roteiro das perguntas utilizadas na entrevista:

1. Qual a maneira que a empresa recebe as informações de seu ambiente externo, e de que forma são coletadas essas informações?
2. De que forma a Carneiro Sul interage com os produtores, distribuidores, clientes, e funcionários para coletar informações pertinentes ao negócio?
3. As decisões tomadas por vocês, relacionadas ao futuro da organização, são baseadas em quais ferramentas ou metodologias?
4. Como são avaliadas as informações recebidas espontaneamente pelos clientes externos e internos?
5. De que forma a empresa utiliza inteligência nos processos atuais?

3.3.2 Análise dos Dados

A análise dos dados será realizada de forma qualitativa visando à interpretação das informações coletadas buscando convergências no conteúdo a fim de entender o pensamento dos envolvidos.

Para Gil (2008) a análise dos dados tem o objetivo de organizar e resumir os dados de forma que possibilite o fornecimento de respostas a problemas propostos e a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas ligando a outros conhecimentos obtidos.

Com o processo de metodologia apresentado, na próxima seção apresentaremos os resultados obtidos na pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, mostraremos os resultados da aplicação do modelo IEAc na Empresa Comercial de Carnes Carneiro Sul LTDA. Eles foram divididos em seções de acordo com a sequência do método IEAc (LESCA, 2003): definição do perímetro, definição do alvo, coleta de informação, seleção da informação e interpretação ou criação do sentido.

4.1 DEFINIÇÃO DO PERÍMETRO

A definição da área de atuação está baseada no ciclo de produção da distribuidora, com foco na área comercial. A partir das reuniões com João Bernardo e Humberto Bernardo, donos da empresa, realizadas na sede da Distribuidora em Gravataí, ficou claro a necessidade de organização e reorientação da área comercial da empresa. Com isso podemos elencar a **área comercial** como principal para as mudanças e adaptações estratégicas a partir das decisões dos gestores.

4.1.1 Modelo Praticado: necessidade de mudança

A escolha da área comercial da organização está relacionada com o modelo de negócios praticado atualmente pelos gestores. Atualmente há dificuldades na monitoração do ambiente externo, na difusão das informações coletadas e no aproveitamento e armazenamento dessas informações num contexto de mudanças significativas na empresa. Não há nenhum colaborador dentro da organização que tenha a responsabilidade de obter informações, interpretá-las, difundir-las e armazená-las.

Para que a pesquisa trouxesse resultados factíveis e a aplicação do método de IEAC pudesse ser desenvolvida, foi preciso envolver os donos da organização com destaque para João Bernardo que esteve envolvido mais profundamente nessa pesquisa, dois distribuidores: Mario Germani e Fabio Haubert e a própria pesquisadora.

4.1.2 Monitoramento do Ambiente

De acordo com os gestores da empresa, não há nenhum método estruturado, hoje, utilizado na monitoração do ambiente. Como a administração da empresa é essencialmente familiar, não há um supervisor ou gerente que possa desempenhar essa função. No atual

modelo de administração, o monitoramento está a cargo dos donos da empresa, bem como a gestão de todas as áreas. Desta forma esse monitoramento é feito sem nenhum critério, de forma informal e aleatória e muito superficial.

Essas informações coletadas, muitas vezes, não são repassadas e nem há uma troca de ideias entre os gestores. Como a administração não está dividida entre os dois sócios, há uma ideia de “todos fazem tudo”. De acordo com os donos da empresa, as informações vindas do ambiente externo são coletadas informalmente e muitas vezes em conversas não comerciais. Sendo assim, não há uma análise específica do ambiente e nem há uma monitoração regular para apoiar as decisões estratégicas da organização.

4.2 DEFINIÇÃO DO ALVO

Para a definição do alvo, com base nas reuniões com os gestores da Carneiro Sul elencou-se oito principais atores e oito principais temas que são importantes para o negócio da empresa. São eles:

- **Atores:** Frigorífico Carneiro Sul, Distribuidora Carneiro Sul, Produtor de ovinos, Distribuidor Cordeiro Pampa, Governo, Casa de Carnes Alex Mar, Supermercado Avenida, Frigo W;
- **Temas:** divulgação, inovações, demanda, novos mercados, meio ambiente, carne ovina, consumo de carne, qualidade da carne.

Nessas reuniões foi discutido como funcionam os processos da organização, como são administrados cada etapa da produção, e como cada ator e tema influencia no ciclo comercial da Carneiro Sul.

Sendo assim, para auxiliar na busca pelas informações, criou-se uma matriz relacionando esses atores e temas que podem influenciar a organização e o mercado de carnes ovinas e o por que da escolha para a realização da pesquisa. Com isso o objetivo é verificar sinais que poderiam auxiliar a empresa na busca pelas melhores atitudes e decisões para o alcance dos objetivos traçados.

No Quadro 10 apresenta-se a matriz com os atores e temas:

Quadro 10 - Matriz Ator x Tema

	Divulgação	Inovações	Demanda	Novos Mercados	Meio Ambiente	Carne ovina	Consumo carne	Qualidade carne
Frigorífico Carneiro Sul	x	x	x	x	x	x	x	x
Distribuidora Carneiro Sul	x	x	x	x	x	x		x
Produtor de ovinos		x	x		x	x		x
Distribuidor Cordeiro Pampa	x		x	x	x	x	x	x
Governo				x	x	x	x	x
Casa de Carnes Alex Mar	x		x	x		x	x	x
Supermercado Avenida	x		x	x		x	x	x
Frigo W		x	x	x		x	x	x

Fonte: Autora

Atores:

- Frigorífico Carneiro Sul: ator responsável pela parte produtiva da organização;
- Distribuidora Carneiro sul: ator responsável por todas as informações internas a organização;
- Produtor de ovinos: principais fornecedores da matéria prima para a organização;
- Distribuidor Cordeiro Pampa: principal parceiro da organização;
- Governo: informações relacionadas a regulamento e funcionamento da organização;
- Casa de Carnes Alex Mar: importante cliente da região litorânea;
- Supermercado Avenida: outro importante cliente da região litorânea;
- Frigo W: principal concorrente da organização.

Temas:

- divulgação: importante no fortalecimento da marca e fator estratégico para a manutenção da organização no mercado;
- inovações: inovações são atrativos para manter a empresa competitiva e ativa no mercado;

- demanda: situação do mercado que poderá aumentar ou diminuir a capacidade comercial da organização;
- novos mercados: oportunidade de expansão da organização, trazendo benefícios comerciais e fortalecimento da empresa;
- meio ambiente: informações relacionadas ao meio ambiente, fator importante na ação social de uma organização;
- carne ovina: principal produto comercializado pela empresa;
- consumo de carne: informação de como o consumo de carne pode influenciar nas decisões estratégicas da empresa;
- qualidade da carne: principal fator de fidelização de clientes, um diferencial em relação aos concorrentes.

A partir da definição dos atores e temas, as coletas de informações foram iniciadas pelos três voluntários, Fabio Haubert, Mario Germani e João Bernardo da Silva Filho e a pesquisadora. As fichas, conforme Figura 8, foram entregues, sem a determinação de quantidade mínima para cada coletador. Os principais meios de coletas foram: revistas, jornais, internet, e-mail de clientes, conversas com produtores, fornecedores e distribuidores, que de alguma forma possam influenciar nas tomadas de decisões pelos gestores.

Figura 8 - Ficha de Captação

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

Fonte: Lesca (2003)

Sendo assim, a empresa e a pesquisadora priorizaram, para fins desta pesquisa, dois atores (item 1 e 2) e dois temas (item 3 e 4) estratégicos, a saber:

1. Frigorífico Carneiro Sul: ator responsável pela parte produtiva da organização;
2. Distribuidora Carneiro Sul: ator responsável por todas as informações internas a organização;
3. Carne Ovina: principal produto comercializado pela empresa;
4. Qualidade da carne: principal fator de fidelização de clientes, um diferencial em relação aos concorrentes.

A definição dos atores levou em consideração a importância do frigorífico e da distribuidora para a Carneiro Sul, e a definição dos temas se deu por que a carne ovina é o principal produto comercializado na empresa.

4.3 COLETA DE INFORMAÇÕES

A coleta de informações realizada no período de 29 de maio a 15 de junho deu-se através do modo de funcionamento **comando**, conforme citado no Capítulo 2, Seção 2.4.7 a partir de reuniões e conversas entre pesquisador, voluntários e proprietários da empresa. Contudo, como a pesquisadora não faz parte do quadro de funcionários, tivemos dificuldade de comunicação devido à rotina comercial dos dois sócios, as constantes viagens dos dois voluntários e ao tempo disponível da pesquisadora.

Diante dessa dificuldade resolvemos acertar um limite de data, até 15 de junho, para que a pesquisa pudesse ter êxito e para que a coleta de dados encontrasse seu espaço no dia a dia de todos, de forma prevista e delimitada. Embora não tenha sido definido um limite mínimo de fichas por captador, entendemos que as coletas seriam feitas oportunizando informação pertinente percebida no ambiente da empresa. Sendo assim, os voluntários puderam aproveitar contatos realizados em viagens (clientes, produtores, etc.).

As informações coletadas pelos voluntários, Fabio, João e Mario foram transmitidas para a pesquisadora por contato telefônico, por e-mail e por conversas realizadas na sede da empresa em Gravataí, e transcritas pela pesquisadora em 21 fichas de captação. Para ilustração, seguem quatro fichas com informações e, logo após, no Quadro 11, todas as informações coletadas.

Quadro 11 - Informações Coletadas**FICHA DE CAPTAÇÃO - CARNEIRO SUL**

CAPTADOR: Fabio Haubert	DATA DA INFORMAÇÃO: 06/06/13
FONTE: Interna	DATA DE COLETA: 05/06/13
ATOR: Carneiro Sul	NATUREZA DA INFORMAÇÃO: Oral
	TEMA: Produto
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Devido à empresa Carneiro Sul comercializar somente carcaças ovinas resfriadas, enfrenta-se dificuldades para abater o número exato de carcaças que serão comercializadas dentro do prazo de validade da carne resfriada.	
INFORMAÇÃO ADICIONAL: Identificou-se a necessidade de congelar todas as carcaças que estão próximas de chegar ao seu limite de prazo de validade.	
COMENTÁRIO: Percebe-se a oportunidade de realizar cortes dessas carcaças, com isso a empresa pode adentrar em um novo segmento de comercialização de carnes, o mercado de carnes congeladas.	

FICHA DE CAPTAÇÃO - CARNEIRO SUL

CAPTADOR: Mario Gemari	DATA DA INFORMAÇÃO: 27/05/2013
FONTE: Produtor	DATA DE COLETA: 04/06/2013
ATOR: Frigorífico Carneiro Sul	NATUREZA DA INFORMAÇÃO: Oral
	TEMA: Produto
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: O produtor está retendo as matrizes (ovelha fêmea reprodutora) em todo o seu ciclo reprodutivo. Desta forma a produção de animais está aumentando e há disponibilidade para comercialização.	
INFORMAÇÃO ADICIONAL: Pode ser identificado que o produtor terá animais disponíveis em maior quantidade, evitando a escassez do produto e o posterior atendimento aos seus clientes.	
COMENTÁRIO: É importante ressaltar que dentro dessa estratégia do produtor, a Carneiro Sul pode se beneficiar, pois assim antecipa-se a escassez de carne ovina dos produtores que não possuem essa estratégia.	

FICHA DE CAPTAÇÃO - CARNEIRO SUL

CAPTADOR: Fabio Haubert	DATA DA INFORMAÇÃO: 29/05/2013
FONTE: Supermercado Avenida	DATA DE COLETA: 05/06/2013
ATOR: Frigorífico Carneiro Sul	NATUREZA DA INFORMAÇÃO: Escrita
	TEMA: Produto
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Cliente Supermercado Avenida de Xangri-lá Rs tirou fotos e reclamou de carcaças de cordeiro que foram entregues de certa forma "sujas" e que há necessidade de rever o processo de higienização das carcaças.	
INFORMAÇÃO ADICIONAL: Foi identificado pelo fornecedor que faz a entrega do produto que no processo de abate dos animais o processo de limpeza e higienização de ferramentas usadas no abate não está sendo eficiente, ocorrendo problemas de sujeira e assim podendo contaminar a carne.	
COMENTÁRIO: O frigorífico foi informado da reclamação e está realizando uma revisão no processo de abate para que não ocorra esse problema novamente.	

FICHA DE CAPTAÇÃO - CARNEIRO SUL

CAPTADOR: Fabio Haubert	DATA DA INFORMAÇÃO: 30/05/2013
FONTE: Revista	DATA DE COLETA: 02/06/2013
ATOR: Frigorífico Carneiro Sul	NATUREZA DA INFORMAÇÃO: Revista Isto É
	TEMA: Qualidade da carne
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Na reportagem feita pela revista, uma consumidora comprou um produto e ao consumi-lo verificou a presença de bolor. Certa da má qualidade do produto postou em redes sociais, a informação já possui mais de 300 mil acessos.	
INFORMAÇÃO ADICIONAL: A Carneiro Sul diante do exposto deve ter o cuidado de monitorar as redes, pois há uma ampla tendência de as pessoas postarem em redes sociais problemas desse nível, com isso a imagem da empresa pode ficar prejudicada.	
COMENTÁRIO: A má qualidade dos produtos tem sido exposta em redes sociais e com facilidade e rapidez a notícia se espalha. A Carneiro sul deve estar sempre atenta aos seus processos para que não ocorra esse tipo de problema.	

A lista completa das informações principais coletadas está a seguir apresentada:

Devido à empresa Carneiro Sul comercializar somente carcaças ovinas resfriadas, enfrenta-se dificuldades para abater o número exato de carcaças que serão comercializadas dentro do prazo de validade da carne resfriada.
Muitas vezes o produtor de ovelhas no momento que identifica a oportunidade de comercializar seus animais, nem sempre todos estão prontos para abate. Em um lote de 200 animais, por exemplo, talvez 10% estejam magros para serem destinados ao comércio.
A empresa Carneiro Sul pretende investir na captação de recursos para ampliar a gama de produtos comercializados.
A reportagem traz dados referentes ao aumento da demanda no consumo de carne ovina. Embora a produção no Brasil tenha aumentado cerca de 14% em relação ao ano anterior, há ainda uma grande importação desse produto.
O produtor está retendo as matrizes (ovelha fêmea reprodutora) em todo o seu ciclo reprodutivo. Desta forma a produção de animais está aumentando e há disponibilidade para comercialização.
Segundo o meteorologista Cleo Khun existe um prognóstico de acontecer chuvas acima da média na região noroeste do Rio Grande do Sul.
Cliente Supermercado Avenida de Xangri-lá Rs tirou fotos e reclamou de carcaças de cordeiro que foram entregues de certa forma “sujas” e que há necessidade de rever o processo de higienização das carcaças.
Nesta notícia há questionamento se as pessoas sabem o que estão comendo, pois recentes escândalos provenientes de adulteração do leite, carne sem origem e suco estragado estão colocando em xeque os sistemas ineficientes de fiscalização.
Na reportagem feita pela revista, uma consumidora comprou um produto e ao consumi-lo verificou a presença de bolor. Certa da má qualidade do produto postou em redes sociais, a informação já possui mais de 300 mil acessos.
O consumo da carne ovina está definitivamente entrando na mesa do consumidor brasileiro, devido ao aumento da qualidade dos produtos resultado da melhoria na qualidade da genética e sanitária bem como a escolha dos animais mais jovens para o abate.
Existe no mercado um concorrente em potencial que é o FrigoW, este possui autorização para importar carne ovina principalmente do Uruguai e comercializar a nível federal.
O mercado de carne ovina no Rio Grande do Sul por tradição cultiva a venda da carcaça inteira do animal, o que não é percebido nos mercados do Paraná, São Paulo, etc., no qual o comércio se dá principalmente por cortes.
Os clientes consumidores de carne ovina por preferência consomem principalmente carne resfriada indicando um senso de conhecimento apurado sobre o produto.
Atualmente existe uma maior preocupação com a profissionalização no que se referem aos produtores, em termos de melhoramento de genética, de pastagens, medicamentos mais eficientes etc.
O Frigorífico Marfrig está vendendo parte de suas posições comerciais (Seara) para o Frigorífico JBS devido ao alto endividamento.
O Frigorífico que estiver cadastrado com o SIF- Serviços de Inspeção Federal está apto a comercializar produtos intermunicipais, não há uma quantidade específica para o abate.
Um estudo da ONG Amigos da Terra constatou que 30% da carne comercializada no Brasil não passa por fiscalização, embora 70% dessa carne não é clandestina, ou seja, são abatidas dentro de estabelecimentos autorizados a funcionar.
Com a unificação da fiscalização a Carneiro Sul, poderá obter cadastro no SIF e poder comercializar com outros Estados. Atualmente a Carneiro Sul apenas tem autorização para comercializar dentro do Rio Grande do Sul.
Região Noroeste do estado onde a Carneiro Sul compra ovinos para abate, possui uma grande extensão territorial e muitos produtores carecem de infraestrutura.
A Carneiro Sul estuda a possibilidade de trabalhar apenas com o frigorífico.
A Carneiro Sul está contratando o serviço de consultoria empresarial para melhorar seus processos.

Fonte: Autora (2013)

4.4 SELEÇÃO DE INFORMAÇÃO

Na etapa de seleção das informações, após conversas entre pesquisadora e voluntários, optou-se por manter os 21 registros, a partir da pré-seleção (seleção de 1º nível) feita no momento do preenchimento das fichas. No preenchimento feito pela pesquisadora levou-se em consideração informações que pudessem agregar valor à organização, mesmo com o término da pesquisa. Em conversa com os donos da empresa, eles concordaram com a seleção das 21 fichas e entenderam que as informações coletadas pela pesquisadora e pelos voluntários (Fábio, João e Mario), estavam inseridas dentro de um contexto comercial da organização.

Desta forma e a partir dessa seleção, será possível passar ao próximo passo, para análise e interpretação das informações, buscando criar representações pertinentes a partir do que foi observado e coletado no ambiente alvo da organização.

4.5 REPASSE E ARMAZENAMENTO DA INFORMAÇÃO

A etapa de repasse e armazenamento das informações coletadas deve acontecer para que todos os colaboradores tenham fácil acesso a essas informações. Mesmo que a empresa em questão não tenha um colaborador com cargo definido para a captação, interpretação e armazenamento das informações, a partir dessa pesquisa e em conversas com os proprietários da organização, as informações coletadas ficarão à disposição de todos e será armazenada em documentos eletrônicos.

4.6 INTERPRETAÇÃO OU CRIAÇÃO COLETIVA DE SENTIDO

O conceito de utilização do método *L.E.SCAning*, conforme citado no capítulo 2, propõe a busca por informações relativas ao ambiente que possam servir de vantagem competitiva para a organização. O método indica uma etapa coletiva de criação de sentido a partir da coleta de informações, buscando analisar e interpretar as informações coletadas, gerando cenários representativos através da metodologia Puzzle (LESCA, 2003).

A partir da compilação das informações e da criação do Quadro 11, onde evidenciou-se apenas o tópico central de cada ficha, apresentada neste capítulo na Seção 4.3, iniciamos a etapa de criação de sentido. Para facilitar a visualização e foco, foi necessário buscar a

informação essencial de cada informação principal. Assim, chegou-se à lista de informações essenciais conforme Quadro 12.

Sendo assim, conforme o método Puzzle, as informações foram agrupadas por critérios de semelhança e proximidade, resultando na criação de sete grupos (problemas no abatimento da carne, qualidade da carne ovina, composição de produtos ovinos, produto disponível, concorrentes, novos mercados, investimentos), abaixo apresentados. Assim, segue o resultado do agrupamento de acordo com a numeração das fichas de captação e sua relação à classificação (as informações no quadro abaixo foram reduzidas à sua informação breve para fins de operacionalização do método e facilidade de manipulação das mesmas no Puzzle):

Quadro 12 - Agrupamento das informações

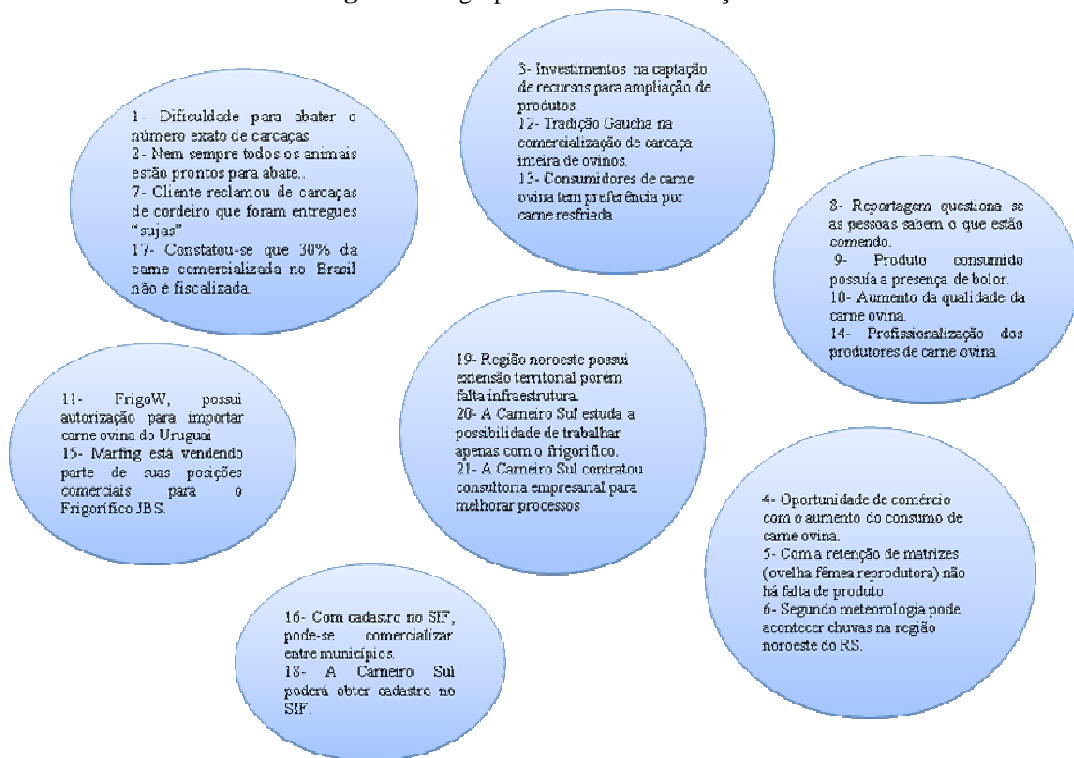
Problemas no abatimento da carne:
1- Dificuldade para abater o número exato de carcaças.
2- Nem sempre todos os animais estão prontos para abate.
7- Cliente reclamou de carcaças de cordeiro que foram entregues “sujas”.
17- Constatou-se que 30% da carne comercializada no Brasil não é fiscalizada.
Qualidade da carne ovina:
8- Reportagem questiona se as pessoas sabem o que estão comendo.
9- Produto consumido possuía a presença de bolor.
10- Aumento da qualidade da carne ovina.
14- Profissionalização dos produtores de carne ovina.
Composição de produtos ovinos:
3- Investimentos na captação de recursos para ampliação de produtos.
12- Tradição Gaucha na comercialização de carcaça inteira de ovinos.
13- Consumidores de carne ovina tem preferência por carne resfriada.
Produto disponível:
4- Oportunidade de comércio com o aumento do consumo de carne ovina.
5- Com a retenção de matrizes (ovelha fêmea reprodutora) não há falta de produto.
6- Segundo meteorologia pode acontecer chuvas na região Noroeste do RS.
Concorrentes:
11- FrigoW, possui autorização para importar carne ovina do Uruguai.
15- Marfrig está vendendo parte de suas posições comerciais para o Frigorífico JBS.
Novos Mercados:
16- Com cadastro no SIF, pode-se comercializar entre municípios.
18- A Carneiro Sul poderá obter cadastro no SIF.
Investimentos:
19- Região Noroeste possui extensão territorial porém falta infraestrutura.
20- A Carneiro Sul estuda a possibilidade de trabalhar apenas com o frigorífico.
21- A Carneiro Sul contratou consultoria empresarial para melhorar processos.

Fonte: Autora (2013)

Com as relações agrupadas por semelhança e proximidade que estão expostas no Quadro 12, cabe salientar que conferem somente uma parte das relações possíveis de semelhanças entre as informações. Contudo, o resultado obtido, que apresenta um cenário hipotético, a partir da análise e interpretação das informações, está abaixo descrito conforme a sequência de figuras.

A Figura 9 evidencia as informações agrupadas conforme semelhança e análise, segundo os grupos já apresentados no Quadro 12:

Figura 9 - Agrupamento das informações



Fonte: Autora (2013)

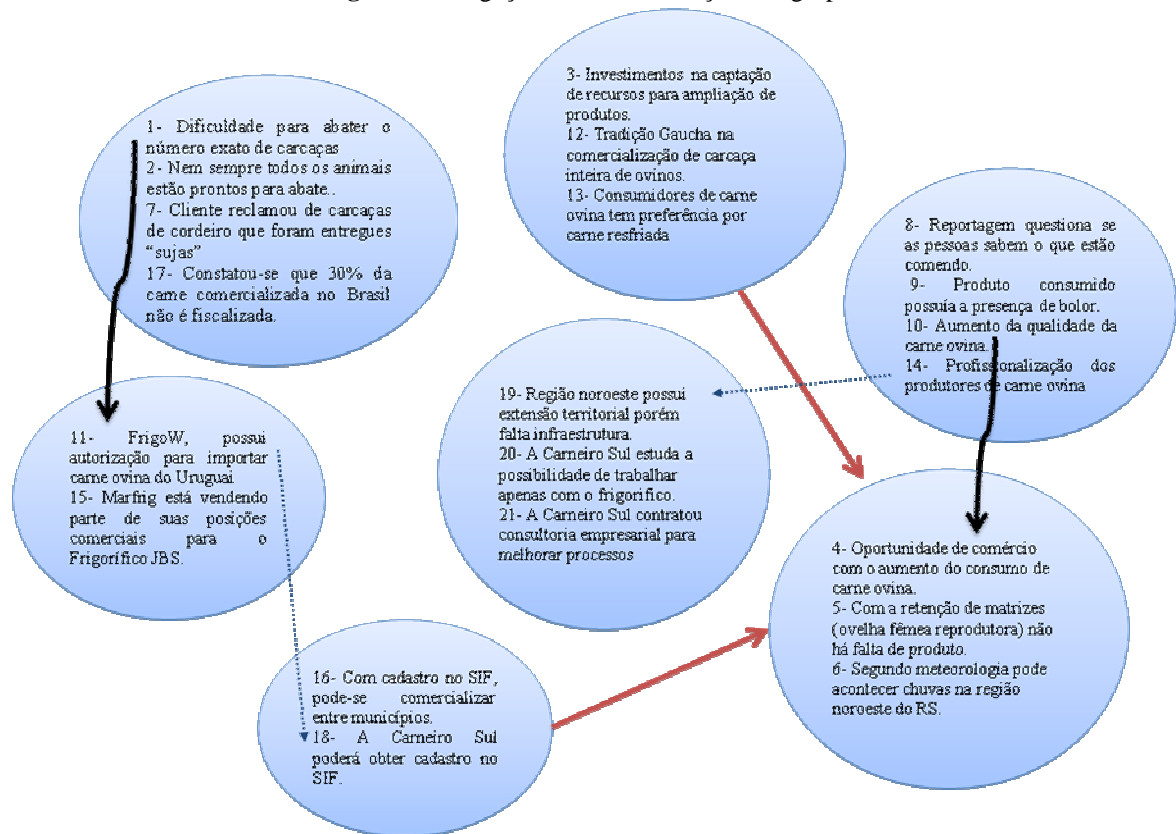
A Figura 10 apresenta o Puzzle evoluído, demonstrando as ligações existentes entre as informações e entre os outros grupos. Para a criação do Puzzle usou-se como ligações entre as informações as relações de causalidade, de oposição e de confirmação, conforme Lesca (2003):

Relação de causalidade:

Relação de oposição:

Relação de confirmação:

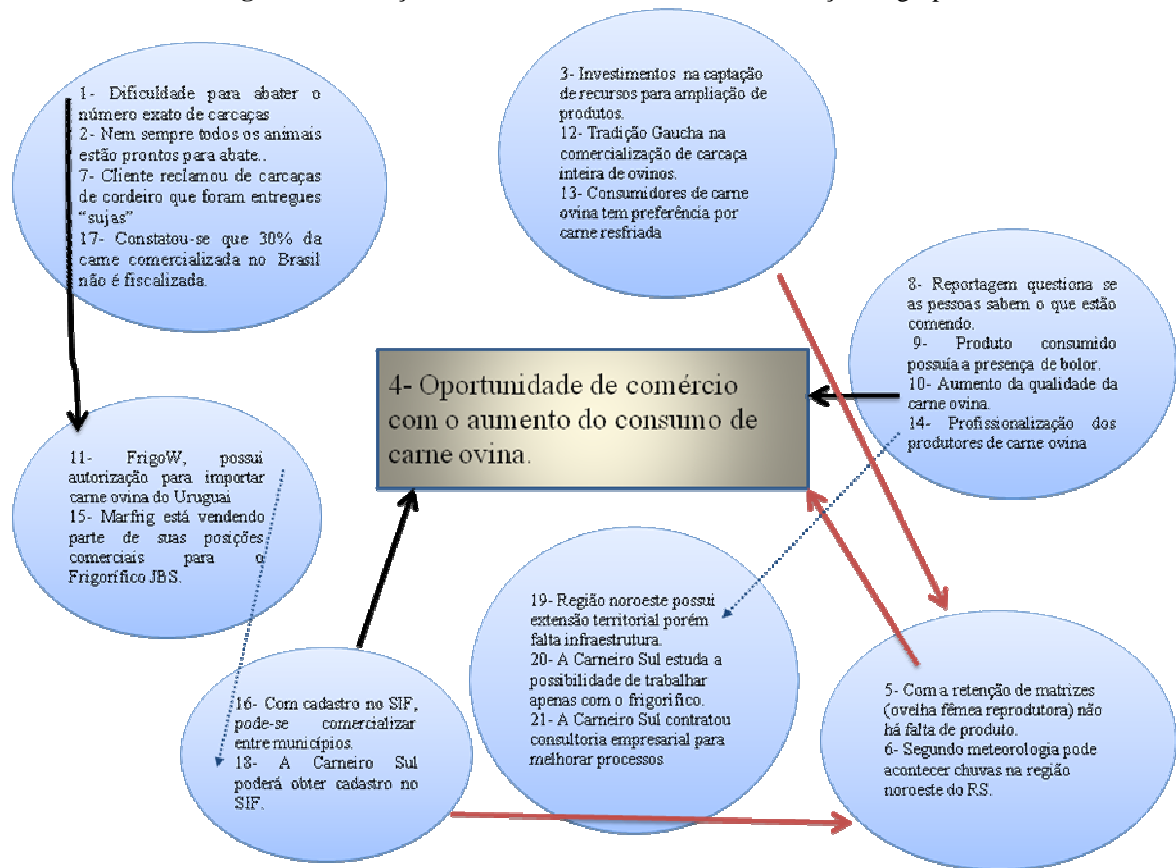
Figura 10 - Ligações entre informações ou grupos



Fonte: Autora (2013)

A partir das ligações entre informações ou grupos, foi possível analisar as relações e assim identificar a ideia central, conforme Figura 11, que servirá de auxílio para o levantamento das questões e na formação do Puzzle com as indagações pertinentes às ligações formadas.

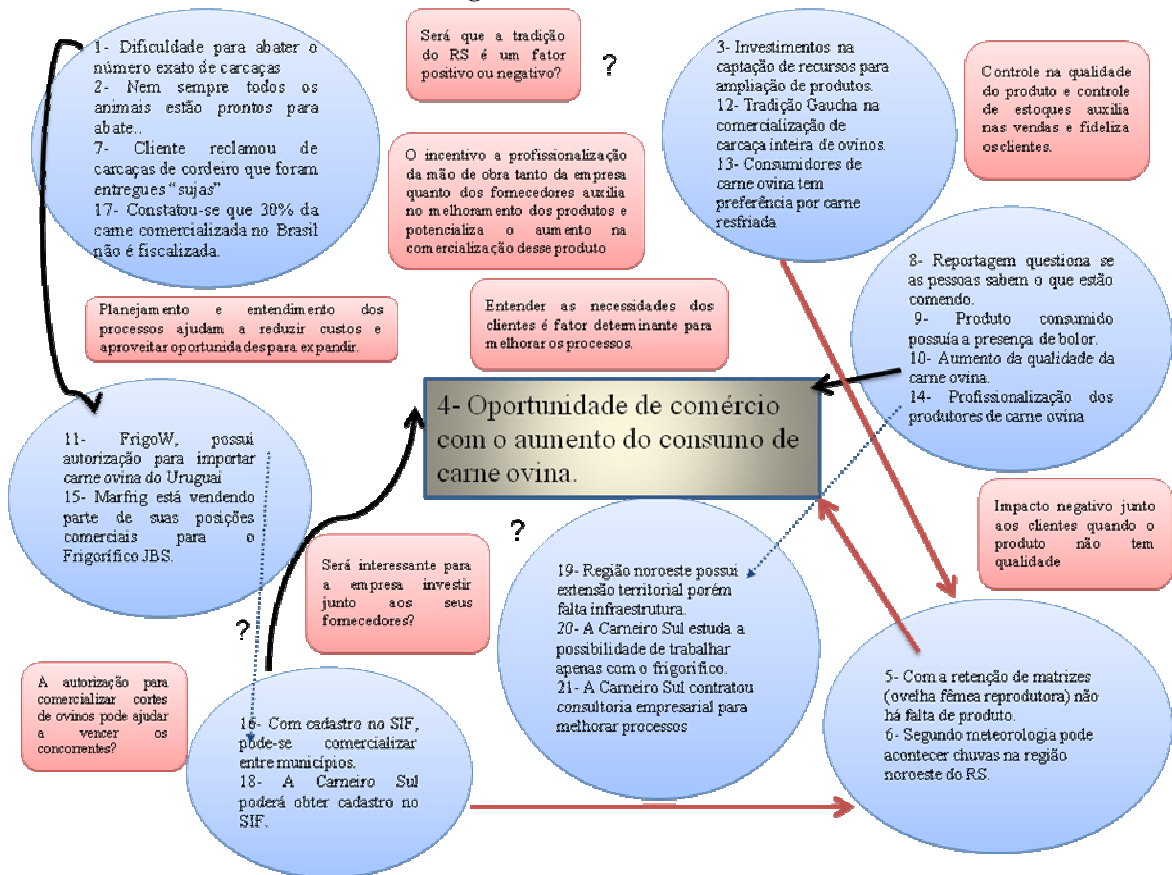
Figura 11 - Criação de *Links* entre ideia central, informações e grupos



Fonte: Autora (2013)

Sendo assim na Figura 12, são apresentadas as indagações referentes às ligações formadas, incluindo a ideia central que foi escolhida entre as informações expostas, representando um norte na tomada de decisão pelos gestores. É a partir delas que podemos dar entendimento às informações, e estas serviram de estímulo para a criação de ações que operacionalizam a tomada de decisão.

Figura 12 - Síntese do Puzzle



Fonte: Autora (2013)

Com a construção do Puzzle foi possível o entendimento das questões referente ao cenário do comércio de ovinos e pode-se criar uma lista de ações para cada relação, conforme listada abaixo:

- é fundamental para qualquer empresa entender e conhecer o mercado no qual está inserido e seu público alvo. Quando a organização está inserida em uma região com Tradições, é importante estar atento para não perder mercado consumidor e fortalecer a Marca da empresa. Oferecer aos clientes o produto certo caracterizando o conhecimento da região;
- no mercado de carnes ovinas, que está em expansão, há a necessidade de profissionalização da mão de obra dos frigoríficos e dos produtores que fornecem os animais para o abate. Com isso a empresa que comercializa os produtos possui uma carne de qualidade. É importante que a empresa incentive e promova treinamentos e cursos para qualificar sua mão de obra e promova o incentivo entre seus fornecedores;

- a empresa que estiver antecipando as necessidades de seus clientes e entendendo seu perfil pode melhorar seus processos e fidelizar os clientes. Desta forma é necessários rever os processos de abate para que todas as etapas sejam seguidas adequadamente e o produto final esteja adequado à comercialização, tanto para organização quanto para os clientes que revendem a carne. Assim o episódio da carcaça suja recebida por um cliente, não pode se repetir;
- todo planejamento traz benefícios à organização. É importante que todos os processos do ciclo de produção do frigorífico e distribuidora sejam de conhecimento de todos e que o planejamento de melhoria dos mesmos esteja em pauta constante na tomada de decisões por parte dos donos;
- com o aumento do consumo de carne ovina, é importante para a empresa firmar parcerias com seus fornecedores. Incentivar e financiar melhorias na genética da carne trará resultados importantes na qualidade do produto;
- atualmente a empresa só comercializa carcaça inteira do ovino. A necessidade de expansão de mercado e ampliação da marca poderá vir se a Carneiro Sul trabalhar com cortes de animais. Para isso verificou-se a necessidade de efetuar o cadastro no SIF- Serviço de Inspeção Federal;
- a tendência da preferência dos consumidores por produto de qualidade está cada vez maior. Com isso a Carneiro Sul deverá priorizar aqueles produtores que investem na melhoria genética, na capacidade de infraestrutura e firmar parcerias de investimento para ter um produto homogêneo, padronizado e com qualidade;
- hoje um grande diferencial de uma empresa é o controle dos estoques. A Carneiro Sul, para manter a qualidade de seus produtos, deve realizar esse controle constantemente. Como a carne ovina é um produto perecível, o conhecimento do mercado e das vendas conforme cada semana ajudará para que as carcaças abatidas sejam todas comercializadas, não havendo a necessidade de congelamento do produto. Com isso ganha-se na diminuição dos custos com estoque e ganha-se na qualidade do produto resfriado.

Com o aumento da demanda no consumo de carne ovina (isso se deve por ter “caído no gosto dos brasileiros”), a oportunidade de novos mercados, a melhora na qualidade dos produtos e por ser um produto muito consumido, essas são as ideias e ações, conforme Figura 11, que o presente trabalho pode propor à Comercial de Carnes Carneiro Sul nas suas

estratégias comerciais. Cabe ressaltar que as relações apresentadas são apenas algumas de diversas outras que podem ser identificadas dependendo dos objetivos a serem alcançados.

As ações sugeridas podem ser adaptadas conforme necessidade, visto que o ambiente modifica-se constantemente. Sendo assim, esse é o principal objetivo da aplicação do método L.E.SCA*n*ning, pois é a partir desse mercado inconstante que se pode desenvolver a aplicação com o apoio da IEAc para monitorar esse ambiente incerto, agitado e improvável.

4.7 DIFUSÃO E ANIMAÇÃO

Conforme citado anteriormente, a empresa não possui um colaborador com cargo definido que atue na intermediação e facilitação do processo de coleta, interpretação e armazenamento das informações retiradas do ambiente. Como essas etapas ficam a cargo dos donos da Carneiro Sul, há a dificuldade de difundir e motivar a continuação desse monitoramento do ambiente. Entretanto para que essas informações, já coletadas, fiquem acessíveis a todos, fica a oportunidade pelos gestores de fomentar essas etapas entre seus funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desse trabalho foi propor a implantação do modelo IEAc na empresa Comercial de Carnes Carneiro Sul. Para auxiliar os gestores nas decisões estratégicas da organização buscou-se na literatura soluções que agreguem valor a área comercial, alvo da nossa pesquisa, e que possa ser um diferencial competitivo entre seus concorrentes.

Com isso podemos elencar os principais resultados obtidos a partir desse trabalho:

- antecipação e o entendimento de um potencial crescimento na demanda do consumo de carne ovina;
- oportunidade de discussão sobre processos comerciais com os gestores da empresa abertos a novos conhecimentos;
- falta de conhecimento das etapas do método aplicado, e a desorganização por parte dos gestores da empresa na monitoração do ambiente;
- falta de tempo dos voluntários envolvidos e da pesquisadora na coleta das informações;
- dificuldade na comunicação devido aos compromissos dos envolvidos na pesquisa;
- oportunidade de organização dos processos da empresa a partir das informações coletadas.

Foi importante entender que o mercado de ovinos está em expansão. Desta forma foi preciso, também, entender os processos da empresa para serem constantemente discutido. A falta de monitoração do ambiente em que a organização está inserida, fez percebermos que há inúmeras mudanças a serem desenvolvidas para poder acompanhar esse aumento. A dificuldade de se manter uma padronização do produto comercializado pode ser um fator relevante para não acompanhar essa expansão. Com isso a iniciativa da empresa em contratar consultoria e de rever suas decisões estratégicas será um marco na administração por parte dos proprietários.

Não encontramos dificuldades para discutirmos os processos desenvolvidos dentro da Carneiro Sul, embora o tempo disponível para isso fosse restrito. Os proprietários da empresa estavam abertos a discussões e a novos conhecimentos. A dificuldade estava na identificação de cada processo, pois hoje a empresa carece de um colaborador para cada função e “todos fazem tudo”. Sendo assim as etapas do ciclo de produção da Carneiro Sul são desenvolvidos e

acompanhados por todos os funcionários. Por a empresa conter uma administração essencialmente familiar todos os processos são discutidos pelos dois sócios, não havendo uma definição e separação de tarefas. Com isso todas as discussões foram feitas com a presença dos dois proprietários.

Conforme evocado anteriormente, não há uma monitoração do ambiente definido e sistematizado. Isto gerou ainda mais dificuldades de implantar as etapas do método L.E.SCANig e de treinar os envolvidos nas etapas necessárias. A falta de conhecimento do modelo de IEAc também foi obstáculo para desenvolvermos a pesquisa, uma problemática recorrente para desenvolvimento do método segundo Lesca e Janissek-Muniz (2007). Sendo assim, houve a necessidade de reuniões e discussões a respeito do assunto para que pudessemos chegar ao final da pesquisa. A agenda comercial e as viagens dos sócios e dos distribuidores envolvidos na coleta de dados teve um impacto considerável no final da pesquisa, sendo necessário estipular prazos para que tivéssemos êxito na coleta das informações.

A partir das informações coletadas vislumbraram-se oportunidades de desenvolvimento e antecipação a problemas que pudessem acontecer. A aceitação de tratativas para as mudanças foram bem aceitas pelos proprietários da Carneiro Sul e com isso fomenta-se a continuidade da aplicação do modelo de IEAc. Se todas ou parte das informações coletadas não forem uteis as mudanças propostas, faz-se necessário iniciar o ciclo novamente, o que é previsto pelo próprio método que se organiza de forma processual e em ciclos. Conforme Lesca, Freitas e Janissek-Muniz (2003) as informações antecipativas não são fáceis de ser coletadas, devendo-se buscar alternativas, ferramentas ou novos métodos para a coleta dessas informações.

Vale ressaltar o caráter positivo e negativo dos resultados encontrados a partir da pesquisa realizada, bem como os fatores críticos de sucesso e fracasso do método aplicado. No Quadro 13 apresentamos um consolidado para facilitar o entendimento dos resultados obtidos e no Quadro 14 os fatores críticos detalhados.

Quadro 13 - Aspectos positivos x negativos dos resultados

Aspectos Positivos
a) Antecipação e o entendimento de um potencial crescimento na demanda do consumo de carne ovina;
b) Oportunidade de discussão sobre processos comerciais com os gestores da empresa abertos a novos conhecimentos;
c) Oportunidade de organização dos processos da empresa a partir das informações coletadas;
Aspectos Negativos
d) Falta de conhecimento das etapas do método aplicado, e a desorganização por parte dos gestores da empresa na monitoração do ambiente;
e) Falta de tempo dos voluntários envolvidos e da pesquisadora na coleta das informações;
f) Dificuldade na comunicação devido aos compromissos dos envolvidos na pesquisa.

Fonte: Autora (2013)

Quadro 14 - Fatores Críticos de Sucesso e Fracasso do método

Fatores Críticos de Sucesso
Fácil disseminação do uso da IEAc como vantagem competitiva para a empresa;
Participação ativa dos gestores da organização;
Fácil implantação do método de IEAc, desde que haja envolvimento dos gestores.
Fatores Críticos de Fracasso
Dificuldade de entendimento na coleta das informações;
Dificuldade de envolver coletivamente os colaboradores da organização;
Dificuldade em desenvolver as fases da IEAc, se não houver comprometimento dos gestores.

Fonte: Autora (2013)

Sendo assim, podemos concluir que o objetivo principal deste trabalho foi alcançado. Essa afirmação pode ser justificada com o desenvolvimento das etapas e aplicação do método da IEAc na empresa escolhida. Uma vez que a IEAc visa antecipar o que poderia comprometer a “saúde” da empresa e aproveitar para abrir novas frentes ou janelas de atividades (Lesca, Freitas e Janissek-Muniz, 2003), o êxito no alcance do objetivo está descrito ao longo desse trabalho e evidencia que podemos oportunizar essa pesquisa para difundir os estudos de IEAc e tornar a coleta de informações e suas etapas uma possibilidade para a tomada de decisão pelos gestores.

REFERÊNCIAS

- ALVES, A. C.; NEVES, E.; ROCHA, C. R. R. R. **Inteligência Competitiva, Planejamento Estratégico e Gestão Inovadora: instrumentos para o desenvolvimento de serviços em bibliotecas.** 2008.
- ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, H. **Informações Informais: o Caso da Agência Baguete. Revista Organização e Sociedade** (Submetido). 2007.
- ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, H. **A Informação Informal e a Monitoração do Ambiente: Fontes e Exploração/Disseminação.** In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (CONTECSI), 5º, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2008.
- ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, F.; COSTA, R.S. A monitoração do ambiente como ferramenta de apoio gerencial para empresas exportadoras. **Revista Eletrônica GIANTI,** Porto Alegre, 2007.
- BARRETTO, M. B. **Percepção de Incerteza do Ambiente Competitivo e a Propensão: A Cooperar entre Empresas.** Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2008.
- BEEFPOINT. Disponível em: <<http://www.beefpoint.com.br/>>. Acesso em: 16 mar. 2013.
- BEEFPOINT. Disponível em: <<http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/especiais/ocdefao-perspectivas-mundiais-para-o-mercado-de-carnes/>>. Acesso em: 29 mar. 2013.
- BLANCK, M. R.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Proposição de Aplicação de Método de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva à Empresa Social de Economia P2P: O caso Babyloan.** 2011.
- BRASIL. Secretaria da Agricultura. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/animal/especies/caprinos-e-ovinos>>. Acesso em: 24 mar. 2013.
- BRASIL. **Empreendedor/Empreendedorismo Hoje.** Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje>>. Acesso em: 01 jun. 2013.
- CARON-FASAN, M-L. **Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles. Revue Systèmes d'Information et Management.** Vol 6. n° 4. pp. 73-89, 2001.
- CARVALHO- SILVA, R. **A Comunicação como Fator Decisivo em Ambientes Organizacionais.** UNESP, 2009.
- CHOO, C.W. **A Organização do Conhecimento.** São Paulo: Senac, 2003.
- DEGENT, R. J. A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial. **RAE,** v. 26, n. 1, p. 77-83, 1986.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tradução de Lenke Peres. 14 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**. Tradução: Bernadette Siqueira Abrão. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.

DICIONÁRIO Aurélio. Disponível em: <<http://www.dicionariodoaurelio.com/Dado.html>>. Acesso em: 08 jun. 2013.

DRUCKER, P. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FAO: Disponível em <https://www.fao.org.br/>. Acesso realizado em 03 de abril de 2013.

FARMPOINT. Disponível em: <<http://www.farmpoint.com.br/cadeia-produtiva/especiais/analise-do-desenvolvimento-do-rebanho-ovino-e-caprino-no-brasil-em-2010-77031n.aspx>>. Acesso em: 23 mar. 2013.

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

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R.; MOSCAROLA, J. Modelo de formulário interativo para análise de dados qualitativos. **Revista de Economia e Administração**, São Paulo-SP, v. 4, n. 1, p. 27-48, jan./mar. 2005.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: 2008.

GONÇALVES, J. E. L. Vencendo o desafio da incerteza. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, 1995.

GONÇALVES, C. A.; MACIEL, C. A. F. **O papel das estratégias tácitas na competitividade organizacional: uma contribuição teórica à inteligência estratégica organizacional**. In: 25º EnAnpad, 2001, Campinas. **Anais**, 2001.

HIRSCH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

JANISSEK-MUNIZ, R. **Veille Anticipative Stratégique en PMI: vers un nouvel usage des sites web pour provoquer des informations 'terrain' afin d'amorcer des innovations: concepts, instrumentation et validation; Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France, Ecole Doctorale de Sciences de Gestion ED 275, 29 septembre 2004.**
Directeur de recherche : professeur Humbert LESCA

JANISSECK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. **Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para Tomada de Decisão**. 3rd CONTECSI - International Conference on Information Systems and Technology Management and 11th WCA - World Continuous Auditing Conference. **Anais**. 31/05 a 02/06/2006 - USP São Paulo/SP. 14p.

JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H.; LESCA, H. **A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como Apoio ao Desenvolvimento da Capacidade de Adaptação das Organizações**. CONTECSI, 2007.

JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H.; LESCA, H.; A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para Tomada de Decisão. **Revista Organizações em Contexto**, Universidade Metodista de São Paulo/SP, ano II, n. 4. ISSN 0103-801X. Dezembro 2006. Disponível em: http://editora.metodista.br/revista_con_4.htm#sumario. Acesso em: 15 de maio de 2013.

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. **Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para Tomada de Decisão**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (CONTECSI), 3º, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2006. p. 242, 1 CD-ROM.

KRAFTA, L.; FREITAS, H. **Ação Comercial baseada na Gestão da Informação de uma Pequena Empresa de TI**. In: Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI), 4º, 2007, São Paulo/SP. **Anais**. São Paulo/SP: CONTECSI, 2007.

LECARDELLI, J.; SCHOFFEN, P. N. **Competência Informacional no Brasil: um estudo bibliográfico no período de 2001 a 2005**. UNESP 2001.

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

LESCA, H. ; FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. Inteligência Antecipativa para Decisão Estratégica. **Revista Perfil**, Unisc, 13 p., jul. 2003.

LESCA, H.; JANISSEK-MUNIZ, R.; **Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva – Conceitos e procedimentos para implantação em empresas 2007**. Disponível em: http://www.ieabrasil.com.br/arquivos/biblioteca/plaquettePO_HL_RJM.pdf. Acesso em: 01 jun. 2013.

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

MARTENS, C. D. P. **Proposição de um Conjunto Consolidado de Elementos para Guiar Ações Visando à Orientação Empreendedora em Organizações de Software**. Tese de Doutorado 2009.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. Orientação empreendedora e a internacionalização das organizações. **Revista Eletrônica GIANTI**, Porto Alegre, 2007.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H.; BOISSIN, J. P. Empresas de Software Assumem Riscos? Um olhar sob a Perspectiva da Orientação Empreendedora. In: 7º CONTECSI, Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação, 2010, São Paulo, **Anais do 7º CONTECSI**, 2010.

MEDEIROS, João B.; HERNANDES, Sônia. **Manual da Secretária**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PETRINI, M.; FREITAS, M. T.; POZZEBON, M. Inteligência de Negócios ou Inteligência Competitiva? Noivo Neurótico, Noiva Nervosa. 30º EnANPAD, Salvador. **Anais**. 2006.

PUÍA, J. L.F. **Inteligência Competitiva e Gestão de Informação Estratégica na Regulação do Serviço de Fornecimento de Energia Elétrica no Estado de Mato Grosso do Sul**. UNB, Brasília, 2006.

RAIMUNDO, A. S.; FLAVIO, F. P.; JOSE, H. P.; BASTOS, P. J. **Gestão do Conhecimento como Modelo Empresarial**, 1997. Disponível em: <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm>. Acesso em: 08 jun. 2013.

RIOS, F. L. C.; STRAUSS, L.; JANISSEK-MUNIZ, R.; BRODBECK, A. F. Inteligência Competitiva, Empresarial, Estratégica ou de Negócios? Um Olhar a partir da Administração de Empresas. In: 6º Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas IFBAE, 2011, Franca/SP. **Anais do 6º Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas**, IFBAE, 2011.

RODRIGUES BARBOSA, R. Inteligência Empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. Business Intelligence: an evaluation of information sources about the organizational environment. **Data Grama Zero - Revista de Ciência da Informação**, v. 3, n. 6, dez. 2002.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Universidade de Brasília, 2001. 344 p.

TARAPANOFF, K.; **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, 2006.
VASCONCELOS, G. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. 2008. **RAE-eletrônica**, ISSN 1676-5648 © 2007 Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

ZAHRA, S. A. e COVIN, J. G.. **Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: a longitudinal analysis**. Journal of Business Venturing, 1995, Vol. 10, p.43-58, 16p

APÊNDICE – Fichas de Captação

FICHA DE CAPTAÇÃO – CARNEIRO SUL

CAPTADOR: Fabio Haubert	DATA DA INFORMAÇÃO: 06/06/13
FONTE: Interna	DATA DE COLETA: 06/06/13
ATOR: Distribuidora Carneiro Sul	NATUREZA DA INFORMAÇÃO: Oral
	TEMA: Produto
<p>INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Devido à empresa Carneiro Sul comercializar somente carcaças ovinas resfriadas, enfrenta-se dificuldades para abater o número exato de carcaças que serão comercializadas dentro do prazo de validade da carne resfriada.</p>	
<p>INFORMAÇÃO ADICIONAL: Identificou-se a necessidade de congelar todas as carcaças que estão próximas de chegar ao seu limite de prazo de validade.</p>	
<p>COMENTÁRIO: Percebe-se a oportunidade de realizar cortes dessas carcaças, com isso a empresa pode adentrar em um novo segmento de comercialização de carnes, o mercado de carnes congeladas.</p>	

FICHA DE CAPTAÇÃO – CARNEIRO SUL

CAPTADOR: Fabio Haubert	DATA DA INFORMAÇÃO: 28/04/2013
FONTE: Produtor	DATA DE COLETA: 29/05/2013
ATOR: Frigorífico Carneiro Sul	NATUREZA DA INFORMAÇÃO: Oral
	TEMA: Produto
<p>INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Muitas vezes o produtor de ovelhas no momento que identifica a oportunidade de comercializar seus animais, nem sempre todos estão prontos para abate. Em um lote de 200 animais, por exemplo, talvez 10% estejam magros para serem destinados ao comércio.</p>	
<p>INFORMAÇÃO ADICIONAL: Foi possível perceber que o produtor muitas vezes tem a necessidade de vender o lote de animais fechado, tendo uma visão de lucros no curto prazo, já que os animais estão magros e impróprio para o abate, oferecendo assim um valor abaixo do comercializado para poder efetuar o escoamento de toda a produção.</p>	
<p>COMENTÁRIO: Há a oportunidade para a Carneiro Sul de comprar esses animais com menor valor comercial efetuando o término do processo de engorda. Com isso a empresa pode obter lucros com o aumento de peso dos animais e com a padronização de carcaças.</p>	

FICHA DE CAPTAÇÃO – CARNEIRO SUL

CAPTADOR: Joao Bernardo	DATA DA INFORMAÇÃO: 18/04/2013
FONTE: Bases de dados internas	DATA DE COLETA: 01/06/2013
ATOR: Distribuidora Carneiro Sul	NATUREZA DA INFORMAÇÃO: Escrita
	TEMA: Produtos

INFORMAÇÃO PRINCIPAL: A empresa Carneiro Sul pretende investir na captação de recursos para ampliar a gama de produtos comercializados.

INFORMAÇÃO ADICIONAL: Através da captação de recursos a Carneiro Sul pretende ampliar seus negócios, incluindo no seu portfólio de produtos cortes de ovinos assim como embutidos de carne ovina.

COMENTÁRIO: É de fundamental importância que a empresa Carneiro Sul esteja inserida no mercado de carnes sempre investindo em desenvolvimento, dessa forma a empresa estará sempre sólida em relação às adversidades encontradas no mercado que está cada vez mais competitivo.

FICHA DE CAPTAÇÃO – CARNEIRO SUL

CAPTADOR: Raquel Giroto	DATA DA INFORMAÇÃO: 09/05/2013
FONTE: Revista	DATA DE COLETA: 01/06/2013
ATOR: Frifonfico Camero Sul	NATUREZA DA INFORMAÇÃO: Revista Dinheiro Rural
	TEMA: Demanda

INFORMAÇÃO PRINCIPAL: A reportagem traz dados referentes ao aumento da demanda no consumo de carne ovina. Embora a produção no Brasil tenha aumentado cerca de 14% em relação ao ano anterior, há ainda uma grande importação desse produto. A reportagem informa que o Brasil ainda tem um longo percurso em comparação as demais proteínas animais.

INFORMAÇÃO: Na leitura dessa reportagem identificou-se a oportunidade de abertura de novos mercados incentivando o consumo e apresentando os produtos.

COMENTÁRIO: Chama-se a atenção para o aumento do consumo desse produto e as oportunidades de comercialização da carne ovina. Mercado em potencial crescimento.

FICHA DE CAPTAÇÃO – CARNEIRO SUL

CAPTADOR: Mario Germani	DATA DA INFORMAÇÃO: 27/05/2013
FONTE: Produtor	DATA DE COLETA: 04/06/2013
ATOR: Frigorífico Carneiro Sul	NATUREZA DA INFORMAÇÃO: Oral
	TEMA: Produto

INFORMAÇÃO PRINCIPAL: O produtor está retendo as matrizes (ovelha fêmea reprodutora) em todo o seu ciclo reprodutivo. Desta forma a produção de animais está aumentando e há disponibilidade para comercialização.

INFORMAÇÃO ADICIONAL: Pode ser identificado que o produtor terá animais disponíveis em maior quantidade, evitando a escassez do produto e o posterior atendimento aos seus clientes.

COMENTÁRIO: É importante ressaltar que dentro dessa estratégia do produtor, a Carneiro Sul pode se beneficiar, pois assim antecipa-se a escassez de carne ovina dos produtores que não possuem essa estratégia.

FICHA DE CAPTAÇÃO – CARNEIRO SUL

CAPTADOR: Fabio Haubert	DATA DA INFORMAÇÃO: xxxxx
FONTE: Jornal	DATA DE COLETA: xxxxxx
ATOR: Frigorífico Carneiro Sul	NATUREZA DA INFORMAÇÃO: Jornal
	TEMA: Qualidade da carne

INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Segundo o meteorologista Cleo Khun existe um prognóstico de acontecer chuvas acima da média na região noroeste do Rio Grande do Sul.

INFORMAÇÃO ADICIONAL: Sabe-se que os ovinos adquirem doenças que prejudicam o seu desenvolvimento em períodos chuvosos.

COMENTÁRIO: Com esta informação a Carneiro Sul pode se antecipar comprando animais em maior quantidade e realizar parcerias com produtores próximos ao frigorífico para realizar o término do processo na fase fisiológica do animal até que possa ser abatido.

FICHA DE CAPTAÇÃO – CARNEIRO SUL

CAPTADOR: Fabio Haubert	DATA DA INFORMAÇÃO: 29/05/2013
FONTE: Supermercado Avenida	DATA DE COLETA: 06/06/2013
ATOR: Frigorífico Carneiro Sul	NATUREZA DA INFORMAÇÃO: Escrita
	TEMA: Produto
<p>INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Cliente Supermercado Avenida de Xangri-lá Rs tirou fotos e reclamou de carcaças de cordeiro que foram entregues de certa forma “sujas” e que há necessidade de rever o processo de higienização das carcaças.</p>	
<p>INFORMAÇÃO ADICIONAL: Foi identificado pelo fornecedor que faz a entrega do produto que no processo de abate dos animais o processo de limpeza e higienização de ferramentas usadas no abate não está sendo eficiente, ocorrendo problemas de sujeira e assim podendo contaminar a carne.</p>	
<p>COMENTÁRIO: O frigorífico foi informado da reclamação e está realizando uma revisão no processo de abate para que não ocorra esse problema novamente.</p>	

FICHA DE CAPTAÇÃO – CARNEIRO SUL

CAPTADOR: Raquel Giroto	DATA DA INFORMAÇÃO: 29/05/13
FONTE: Revista	DATA DE COLETA: 30/05/13
ATOR: Frigorífico Carneiro Sul	NATUREZA DA INFORMAÇÃO: Revista Isto É
	TEMA: Qualidade da carne
<p>INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Nesta notícia há questionamento se as pessoas sabem o que estão comendo, pois recentes escândalos provenientes de adulteração do leite, carne sem origem e suco estragado estão colocando em xeque os sistemas ineficientes de fiscalização.</p>	
<p>INFORMAÇÃO ADICIONAL: A credibilidade das indústrias está decaindo com tantos problemas apresentados sendo necessário rever processos para, se não estiverem conforme as normas, adequá-los.</p>	
<p>COMENTÁRIO: Há a necessidade de se antecipar para que o consumidor saiba a origem da carne ovina e que a empresa Carneiro Sul esteja totalmente adequada aos processos de qualidade.</p>	

FICHA DE CAPTAÇÃO – CARNEIRO SUL

CAPTADOR: Fabio Haubert	DATA DA INFORMAÇÃO: 30/05/2013
FONTE: Revista	DATA DE COLETA: 02/06/2013
ATOR: Frigorífico Carneiro Sul	NATUREZA DA INFORMAÇÃO: Revista Isto É
	TEMA: Qualidade da carne

INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Na reportagem feita pela revista, uma consumidora comprou um produto e ao consumi-lo verificou a presença de bolor. Certa da má qualidade do produto postou em redes sociais, a informação já possui mais de 300 mil acessos.

INFORMAÇÃO ADICIONAL: A Carneiro Sul diante do exposto deve ter o cuidado de monitorar as redes, pois há uma ampla tendência de as pessoas postarem em redes sociais problemas desse nível, com isso a imagem da empresa pode ficar prejudicada.

COMENTÁRIO: A má qualidade dos produtos tem sido exposta em redes sociais e com facilidade e rapidez a notícia se espalha. A Carneiro sul deve estar sempre atenta aos seus processos para que não ocorra esse tipo de problema.

FICHA DE CAPTAÇÃO – CARNEIRO SUL

CAPTADOR: Fabio Haubert	DATA DA INFORMAÇÃO: 05/2013
FONTE: Revista	DATA DE COLETA: 29/05/2013
ATOR: Distribuidora Carneiro Sul	NATUREZA DA INFORMAÇÃO: Revista Dinheiro Rural
	TEMA: Qualidade da carne

INFORMAÇÃO PRINCIPAL: O consumo da carne ovina está definitivamente entrando na mesa do consumidor brasileiro, devido ao aumento da qualidade dos produtos resultado da melhoria na qualidade da genética e sanitária bem como a escolha dos animais mais jovens para o abate.

INFORMAÇÃO ADICIONAL: Chama a atenção que ao longo de 10 anos o consumo de carne ovina aumentou mais de 100% e que isto se deve principalmente pelo sabor da carne oferecida atualmente assim como a textura extremamente macia. Um exemplo de carne macia e saborosa é a carne proveniente de animais jovens (cordeiros).

COMENTÁRIO: É importante prestar atenção às preferências dos consumidores, já que desta forma pode se focar principalmente nesses produtos as vendas.

FICHA DE CAPTAÇÃO – CARNEIRO SUL

CAPTADOR: Raquel Giroto	DATA DA INFORMAÇÃO: 03/2013
FONTE: Distribuidor	DATA DE COLETA: 10/06/2013
ATOR: Distribuidora Carneiro Sul	NATUREZA DA INFORMAÇÃO: Oral
	TEMA: Frigo W
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Existe no mercado um concorrente em potencial que é o Frigo W, este possui autorização para importar carne ovina principalmente do Uruguai e comercializar a nível federal.	
INFORMAÇÃO ADICIONAL: Chama atenção para o fato que a concorrência consegue comercializar os produtos provenientes da importação muitas vezes com um valor abaixo do custo dos produtos brasileiros.	
COMENTÁRIO: A Carneiro Sul pode obter resultados positivos analisando a possibilidade de obter autorização para realizar o mesmo processo da concorrência, já que atualmente só comercializa carne proveniente de produtores do RS.	

FICHA DE CAPTAÇÃO – CARNEIRO SUL

CAPTADOR: Raquel Giroto	DATA DA INFORMAÇÃO: 04/2013
FONTE: Distribuidor	DATA DE COLETA: 02/06/2013
ATOR: Frigorífico Carneiro Sul	NATUREZA DA INFORMAÇÃO: Oral
	TEMA: Produto
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: O mercado de carne ovina no Rio Grande do Sul por tradição cultiva a venda da carcaça inteira do animal, o que não é percebido nos mercados do Paraná, São Paulo, etc., no qual o comércio se dá principalmente por cortes.	
INFORMAÇÃO: Há oportunidades de intensificar o comércio regional e explorar o comércio interestadual.	
COMENTÁRIO: A Carneiro Sul pode explorar essas oportunidades com o incremento de cortes no seu portfólio de produtos.	

FICHA DE CAPTAÇÃO – CARNEIRO SUL

CAPTADOR: Fabio Haubert	DATA DA INFORMAÇÃO: 04/2013
FONTE: Casa de Carnes Alex Mar	DATA DE COLETA: 09/06/2013
ATOR: Frigorífico Carneiro Sul	NATUREZA DA INFORMAÇÃO: Oral
	TEMA: Produto

INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Os clientes consumidores de carne ovina por preferência consomem principalmente carne resfriada indicando um senso de conhecimento apurado sobre o produto.

INFORMAÇÃO ADICIONAL: Nota-se uma maior aceitação de carne ovina resfriada e há um aumento nas vendas de acordo com a chegada do produto resfriado.

COMENTÁRIO: A Carneiro Sul deve atentar para essa preferência do consumidor e focar cada vez mais na comercialização de carne resfriada.

FICHA DE CAPTAÇÃO – CARNEIRO SUL

CAPTADOR: Fabio Haubert	DATA DA INFORMAÇÃO: 05/2013
FONTE: Produtor	DATA DE COLETA: 30/05/2013
ATOR: Frigorífico Carneiro Sul	NATUREZA DA INFORMAÇÃO: Oral
	TEMA: Qualidade da carne

INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Atualmente existe uma maior preocupação com a profissionalização no que se referem aos produtores, em termos de melhoramento de genética, de pastagens, medicamentos mais eficientes etc.

INFORMAÇÃO ADICIONAL: Observa-se que mesmo no campo há a iniciativa de se profissionalizar a mão de obra para a melhora na qualidade dos produtos.

COMENTÁRIO: O investimento em tecnologias por parte da Carneiro Sul pode mantê-la inserida nesse novo cenário.

FICHA DE CAPTAÇÃO – CARNEIRO SUL

CAPTADOR: Raquel Giroto	DATA DA INFORMAÇÃO: 10/06/2013
FONTE: Radio Gaucha	DATA DE COLETA: 10/06/2013
ATOR: Distribuidora Carneiro Sul	NATUREZA DA INFORMAÇÃO: Jornal
	TEMA: Novos Mercados
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: O Frigorífico Marfrig está vendendo parte de suas posições comerciais (Seara) para o Frigorífico JBS devido ao alto endividamento	
INFORMAÇÃO ADICIONAL: Oportunidade de abertura de novos clientes que não são fidelizados ao Frigorífico JBS.	
COMENTÁRIO: A Carneiro sul pode identificar possibilidade de entrada no mercado desses clientes aproveitando para comercializar seus produtos.	

FICHA DE CAPTAÇÃO – CARNEIRO SUL

CAPTADOR: Joao Bernardo	DATA DA INFORMAÇÃO: 05/2013
FONTE: Governo	DATA DE COLETA: 10/06/2013
ATOR: Frigorífico Carneiro Sul	NATUREZA DA INFORMAÇÃO: Escrita
	TEMA: Produto
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: O Frigorífico que estiver cadastrado com o SIF- Serviços de Inspeção Federal está apto a comercializar produtos intermunicipais, não há uma quantidade específica para o abate.	
INFORMAÇÃO: Com as oportunidades de negócios fora do Estado do Rio Grande do Sul, para a carne ovina, o frigorífico que possui o cadastro no SIF, já está apto a comercializar com outros Estados.	
COMENTÁRIO: A Carneiro Sul, atualmente apenas possui cadastro no CISPOA, o que compete apenas o comércio dentro do Rio Grande do Sul.	

FICHA DE CAPTAÇÃO – CARNEIRO SUL

CAPTADOR: Raquel Giroto	DATA DA INFORMAÇÃO: 17/04/2013
FONTE: Revista	DATA DE COLETA: 02/06/13
ATOR: Frigorífico Carneiro Sul	NATUREZA DA INFORMAÇÃO: Revista Isto É
	TEMA: Produto

INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Um estudo da ONG Amigos da Terra constatou que 30% da carne comercializada no Brasil não passa por fiscalização, embora 70% dessa carne não é clandestina, ou seja, são abatidas dentro de estabelecimentos autorizados a funcionar.

INFORMAÇÃO ADICIONAL: Com essas informações e com os escândalos recentes, há um projeto de lei para unificar a inspeção das carnes comercializadas que hoje, ou fica a cargo federal ou fica a cargo municipal.

COMENTÁRIO: Com a unificação da fiscalização a Carneiro Sul, poderá obter cadastro no SIF e poder comercializar com outros Estados. Atualmente a Carneiro Sul apenas tem autorização para comercializar dentro do Rio Grande do Sul.

FICHA DE CAPTAÇÃO – CARNEIRO SUL

CAPTADOR: Fabio Haubert	DATA DA INFORMAÇÃO: 18/05/2013
FONTE: Distribuidor	DATA DE COLETA: 09/06/2013
ATOR: Distribuidora Carneiro Sul	NATUREZA DA INFORMAÇÃO: Oral
	TEMA: Produto

INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Com a unificação da fiscalização a Carneiro Sul, poderá obter cadastro no SIF e poder comercializar com outros Estados. Atualmente a Carneiro Sul apenas tem autorização para comercializar dentro do Rio Grande do Sul.

INFORMAÇÃO: Governo pretende aumentar o rebanho ovino no Rio Grande do Sul incentivando produtores a aumentar a produção de carne ovina.

COMENTÁRIO: Com o aumento da produção de carne ovina, a Carneiro Sul pode se beneficiar já que existindo uma maior oferta de sua matéria prima, pode obter um maior poder de barganha em relação ao preço dos animais para o abate.

FICHA DE CAPTAÇÃO – CARNEIRO SUL

CAPTADOR: Fabio Haubert	DATA DA INFORMAÇÃO: 29/05/2013
FONTE: Bases de informações internas	DATA DE COLETA: 29/05/2013
ATOR: Distribuidora Carneiro Sul	NATUREZA DA INFORMAÇÃO: Oral
	TEMA: Produto
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Região noroeste do estado onde a Carneiro Sul compra ovinos para abate, possui uma grande extensão territorial e muitos produtores carecem de infraestrutura.	
INFORMAÇÃO: Muitos produtores dessa região não possuem uma infraestrutura adequada para realizar o carregamento dos animais, por exemplo, não possuindo balança para pesar os animais, além da distancia entre uma propriedade e outra.	
COMENTÁRIO: Diante dessa situação a Carneiro Sul pretende realizar parcerias com empresas que realizam fretes nessas regiões para que transportem esses animais até locais mais próximos das cidades da região, com isso otimizará o seu tempo e diminuirá custos de manutenção do seu caminhão boiadeiro.	

FICHA DE CAPTAÇÃO – CARNEIRO SUL

CAPTADOR: Raquel Giroto	DATA DA INFORMAÇÃO: 04/2013
FONTE: Base de Informações internas	DATA DE COLETA: 02/06/2013
ATOR: Distribuidora Carneiro Sul	NATUREZA DA INFORMAÇÃO: Escrita
	TEMA: Inovações
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: A Carneiro Sul estuda a possibilidade de trabalhar apenas com o frigorífico.	
INFORMAÇÃO ADICIONAL: Com parcerias já realizadas com distribuidores a Carneiro Sul repassaria seus clientes focando e aumentando a capacidade de abate do seu frigorífico.	
COMENTÁRIO: Ficando somente com o frigorífico para administrar, a Carneiro Sul otimiza seus custos e pode obter resultados ainda mais satisfatórios, pois os lucros do frigoríficos são maiores que da distribuidora.	

FICHA DE CAPTAÇÃO – CARNEIRO SUL

CAPTADOR Raquel Giroto	DATA DA INFORMAÇÃO: 15/06/2013
FONTE : Base de Informações internas	DATA DE COLETA: 15/06/2013
ATOR : Distribuidora Carneiro Sul	NATUREZA DA INFORMAÇÃO: Oral
	TEMA Inovações
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: A Carneiro Sul está contratando o serviço de consultoria empresarial para melhorar seus processos.	
INFORMAÇÃO ADICIONAL: Atenta as mudanças mercadológicas a Carneiro Sul pretende atingir resultados mais positivos consequência de consultoria empresarial.	
COMENTÁRIO: A Carneiro Sul está investindo em qualificação.	