

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

NICOLE BATTISTI

**APLICAÇÃO DO MÉTODO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA
E COLETIVA NO VAREJO DE *SURF* E *SKATE WEAR***

Porto Alegre
2013

NICOLE BATTISTI

**APLICAÇÃO DO MÉTODO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA
E COLETIVA NO VAREJO DE *SURF* E *SKATE WEAR***

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

NICOLE BATTISTI

**APLICAÇÃO DO MÉTODO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA
E COLETIVA NO VAREJO DE *SURF* E *SKATE WEAR***

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

Conceito final: _____

Aprovado em: ___ de _____ 2013.

Banca Examinadora:

Banca: Prof^a Patrícia Dias

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

Dedico este trabalho à minha mãe, que sentou ao meu lado por intermináveis dias, sempre disposta a ajudar, que me criou com todo o amor e carinho e que vibrou comigo em todas as minhas conquistas; ao meu pai, que me proporcionou oportunidades de crescimento e que sempre me mostrou o caminho certo; e à minha irmã, que, mesmo longe, sempre estava tão perto e foi meu porto seguro nos momentos mais difíceis.

Dedico ao meu padrasto, simplesmente por cuidar da minha mãe e ser a pessoa batalhadora que é; e à minha madrastra, por me ajudar nas minhas decisões e ser o exemplo que é para mim.

Dedico também à minha vó, uma das minhas melhores amigas, para quem eu conto tudo; e aos meus afilhados, que são a alegria nos meus finais de semana.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por renovar minhas energias diariamente para que este trabalho se concretizasse.

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul e à Escola de Administração, personificadas nos professores que fizeram parte da minha formação durante estes cinco anos.

Agradeço, em especial, à minha orientadora Prof^a Dra. Raquel Janissek-Muniz, por me propor um desafio de um tema novo e me ajudar a alcançar meu objetivo. Foi verdadeiramente uma honra tê-la como orientadora.

Agradeço também a todos os meus amigos e familiares que, de alguma forma, me deram apoio sempre.

Obrigada a todos.

RESUMO

Em meio a ambientes mutantes, diferentes relações existem entre a organização e seus atores próximos (clientes, fornecedores, parceiros, distribuidores, concorrentes, etc.). Normalmente esses atores são externos à organização e podem, em função das suas decisões, interferir na atividade ou rumo da empresa. Por esse motivo o monitoramento do ambiente deve ser feito pelos gestores, a fim de evitar que a organização seja impactada negativamente pelas mudanças e para que possa, ao mesmo tempo, aproveitar as oportunidades que elas proporcionam. O objetivo do presente trabalho é propor a implantação do método de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) em uma empresa do varejo do contexto de *surf e skatewear*. O método IEAc visa apoiar os gestores, tendo como foco o auxílio nas decisões de impacto estratégico, baseadas na exploração, captação e atribuição interna de sentido coletivo para as informações provenientes de ambientes externos. A pesquisa foi realizada de forma qualitativa com caráter exploratório e a observação participante foi utilizada pelo fato de o pesquisador ser membro da empresa. Os resultados obtidos foram subdivididos de acordo com o método proposto (L.E.SCAnning®) e mostraram a importância das informações do ambiente para uma tomada de decisão mais eficiente, além de apontar para uma continuação do estudo pela empresa, no que diz respeito à concorrência de multimarcas com lojas de marca própria. Além disso, os resultados demonstram dificuldades e facilitadores na aplicação do método.

Palavras-chave: Informação. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva. L.E.SCAnning®. Monitoramento do Ambiente. Varejo.

ABSTRACT

Among changing environments, different relationships exist between the organization and its stakeholders nearby (customers, suppliers, partners, distributors, competitors, etc.). Typically, these people are external to the organization and may, depending on their decisions, interfere on the activity or course of business. Therefore, the environmental monitoring should be done by managers, in order to prevent the organization from being adversely impacted by the changes and, at the same time, avail with the opportunities it provides. The objective of the present work is to propose the implementation of the method of Anticipative Strategic Intelligence and Collective in a retail company in the surf and skatewear context. This method aims to support managers, focusing in assist decisions of strategic impact, based in the exploration, acquisition and internal attribution of collective sense for information from external environments. The research was conducted qualitatively with an exploratory view and the participant observation was used because the researcher is a member of the company. The obtained results were subdivided according to the proposed method (*L.E.SCAnning*®) and indicated the information's importance of the environment for decision making process more efficient, beyond pointing to a continuation of the study by the company, with regard to competition between multibrand and stores with its own brand. Furthermore, the results demonstrate difficulties and facilitating the implementation of the method.

Keywords: Information. Anticipative Strategic Intelligence and Collective. *L.E.SCAnning* ®. Environmental Monitoring. Retail.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ambiente Organizacional	25
Figura 2 - As cinco forças de Porter	26
Figura 3 - Hierarquia da Informação	27
Figura 4 - Dado, Informação, Conhecimento e Inteligência	28
Figura 5 - Características dos sinais fracos	35
Figura 6 - Método L.E.SCAnning®	37
Figura 7 - Ficha de Captação.....	47
Figura 8 - Exemplo de preenchimento da ficha de captação.....	56
Figura 9 - Exemplo de preenchimento da ficha de captação.....	56
Figura 10- Método de exploração dos sinais fracos	61
Figura 11 - Representação inicial do Puzzle	64
Figura 12 - Puzzle.....	65
Figura 13 - Puzzle com comentários	66

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparação entre os tipos de informação	20
Tabela 2 - Classificação para os tipos de informação	22
Tabela 3 - Classificação dos artigos publicados no Brasil por tema de 1998 a 2013 (set).....	29
Tabela 4 - Informações comuns e sinais fracos	35
Tabela 5 - Características dos sinais fracos	36
Tabela 6- Equipe de trabalho.....	48
Tabela 7 - Dificuldades e facilitadores da etapa de Definição do Perímetro	50
Tabela 8 - Matriz Alvo	53
Tabela 9 - Dificuldades e Facilitadores da etapa de Definição do Alvo	54
Tabela 10 - Dificuldades e facilitadores da etapa de Coleta de Informações.....	57
Tabela 11 - Seleção de informações	58
Tabela 12 - Dificuldades e Facilitadores da etapa de Seleção de Informações.....	59
Tabela 13 - Dificuldades e facilitadores da etapa de Repasse das Informações.....	60
Tabela 14 - Dificuldades e facilitadores da etapa de Memória	61
Tabela 15 - Informações sobre Investidores na Concorrência	62
Tabela 16 - Informações sobre crescimento interno da Trópico	62
Tabela 17 - Informações sobre campeonatos de surf	62
Tabela 18 - Informações sobre mercado financeiro	62
Tabela 19 - Informações sobre mercado de vestuário	63
Tabela 20- Dificuldades e facilitadores da etapa de Criação de Sentido.....	69
Tabela 21 - Dificuldades e facilitadores da etapa de Animação.....	70
Tabela 22 - Dificuldades e facilitadores encontrados na aplicação do método.....	72

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	13
1.2	OBJETIVOS	14
1.2.1	Objetivo Geral	14
1.2.2	Objetivos Específicos	14
1.3	JUSTIFICATIVA	15
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	Informação	17
2.1.1	Fontes das informações	20
2.1.2	Origem e características das informações	22
2.2	Monitoramento do Ambiente	24
2.3	Inteligência.....	27
2.3.1	Inteligência empresarial.....	29
2.3.2	Inteligência competitiva	30
2.3.3	Inteligência de negócio ou bussiness intelligence	31
2.3.4	Inteligência estratégica organizacional.....	31
2.4	INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA E COLETIVA	31
2.5	MÉTODO DA IEAc: L.E.SCAanning®	37
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	41
3.1	Enquadramento da Pesquisa	41
3.2	Contextualização da Pesquisa	42
3.2.1	Mercado de surfwear	42
3.2.2	A Trópico.....	43
3.3	Operacionalização da Pesquisa	45
3.3.1	Coleta de dados.....	45
3.3.2	Análise dos dados	47
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	48
4.1	DEFINIÇÃO DO PERÍMETRO.....	48
4.2	DEFINIÇÃO DO ALVO	51
4.3	COLETA DE INFORMAÇÕES.....	55

4.4	SELEÇÃO DE INFORMAÇÕES.....	57
4.5	REPASSE DAS INFORMAÇÕES.....	59
4.6	ARMAZENAMENTO DAS INFORMAÇÕES (MEMÓRIA).....	60
4.7	CRIAÇÃO DE SENTIDO.....	61
4.7.1	Puzzle.....	64
4.7.2	Hipóteses e sugestões.....	67
4.8	DIFUSÃO.....	69
4.9	ANIMAÇÃO.....	69
5	CONCLUSÕES E DISCUSSÕES FINAIS.....	71
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	73
5.3	SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	74
	REFERÊNCIAS.....	75
	ANEXOS.....	79

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações convivem com um grande volume de dados disponibilizados, especialmente através da tecnologia da informação. Entretanto, percebe-se que estes dados, se não forem tratados com a devida importância, acabam se perdendo na infinidade de tarefas e questões que uma empresa precisa diariamente se preocupar. Porém, se forem tratados de forma adequada, podem se transformar em informações pertinentes, capazes de subsidiar decisões importantes para a organização. Conforme já preconizado por Freitas e Lesca em 1992, a análise criteriosa de dados internos e externos a uma organização torna-se cada vez mais necessária, dada a escassez de tempo e a cobrança por agilidade e flexibilidade imposta pelo mercado - um mercado que, sabe-se bem, ganha a cada momento possibilidades maiores, através da abertura que hoje ocorre em quase todos os setores.

Dados da PINTEC – Pesquisa de Inovação Tecnológica, do IBGE (PINTEC, 2011), mostram que a velocidade da mudança no ambiente competitivo requer das organizações competências de flexibilidade organizacional para adaptarem-se, de maneira ágil e constante, aos novos cenários. De um lado, os mercados consumidores das economias em desenvolvimento, ou emergentes, batem recordes de transações comerciais a cada ano e novos consumidores entram no mercado devido à melhoria em seu poder aquisitivo. De outro lado, em economias desenvolvidas, como as da Europa e Estados Unidos, novos hábitos de consumo e novas necessidades devem ser identificados e satisfeitos. Para adaptar-se a este ambiente mutável, responder às demandas dos mercados e mesmo antecipar-se às expectativas de seu público potencial, é necessário às empresas a capacidade de inovar.

Conforme Freitas e Janissek-Muniz (2006), hoje não existe mais o problema de acesso aos dados e o grande desafio que confrontamos é a produção de conhecimento através das informações. Portanto, a busca pelas informações que possam ajudar empresas a se manter competitivas no mercado tem sido uma das preocupações mais relevantes para uma boa administração de empresas. O crescente número de concorrentes faz com que as empresas busquem ferramentas que auxiliem na manutenção do sucesso dos seus empreendimentos. Monitorar o ambiente é ferramenta valiosa e determinante na busca de um diferencial competitivo, uma vez que proporciona que as organizações façam um planejamento mais adequado das suas estratégias, direcionando-as de acordo com as ameaças e oportunidades presentes no cenário no qual atuam.

Em meio a ambientes mutantes, diferentes relações podem suscitar interações entre a organização e seus atores próximos (clientes, fornecedores, parceiros, distribuidores, concorrentes, etc.). Normalmente esses atores são externos à organização e podem, em função das suas decisões, interferir na atividade ou rumo da empresa. Por esse motivo o monitoramento do ambiente deve ser feito cautelosamente pelos gestores, a fim de evitar que a organização seja impactada negativamente pelas mudanças e para que possa, ao mesmo tempo, aproveitar as oportunidades que elas proporcionam. Com o devido monitoramento do ambiente, melhores decisões podem ser tomadas e os gestores podem apoiar-se nas informações para adaptar-se aos problemas e desafios que surgem diariamente (JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCA, 2007).

Segundo Rios *et al* (2011), a inteligência faz parte da gestão da informação de uma organização, uma vez que se preocupa com o ambiente externo, um dos ambientes da gestão da informação apontados por Davenport (1998). Segundo Choo (2003), pode-se dizer que uma organização é "inteligente" quando ela identifica, captura, disponibiliza e usa de forma extensiva a informação e o conhecimento.

Para que isso seja possível, formas diferentes de inteligência estão constantemente sendo utilizadas nas organizações, em busca desse diferencial competitivo. Entre elas, está a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, objeto de estudo desse trabalho. Originalmente chamada *Veille Anticipative Stratégique*, é o processo informacional coletivo e contínuo pelo qual um grupo de indivíduos busca (de forma voluntária) e utiliza informações antecipativas relacionadas às mudanças susceptíveis de se produzirem no ambiente exterior da empresa, com o objetivo de criar oportunidades de negócios e de reduzir riscos e incertezas em geral (LESCA, 2003). Segundo Janissek-Muniz et al (2007), a Inteligência Estratégica (IE) busca escutar e conhecer o mercado, antecipando os movimentos relativos a este, observando e escutando as necessidades e expectativas, declaradas ou não, do mercado como um todo.

Porém, apesar de a IE ser de grande importância para a maioria das empresas, é necessário estruturar, organizar e potencializar sua utilização, a partir da definição de objetivos específicos nos quais ela possa agir. Inteligência dentro de organizações não é um ato pontual nem automático, significa processo e exige um alto grau de organização, de reconhecimento do ambiente, de identificação de atores importantes, de composição de equipe, de percepções individuais e coletivas, de compartilhamento de ideias, experiências e conhecimentos.

A partir dessas definições, este trabalho busca mostrar como as práticas de Inteligência Estratégica podem auxiliar uma empresa de vestuário inserida no varejo, de maneira com que ela saiba se posicionar com mais assertividade no ambiente.

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

De uma forma ou de outra, cada empresa acompanha diariamente a atuação dos seus concorrentes e do ambiente externo em geral, seja de maneira informal ou a partir de um sistema organizado. Todas as organizações possuem um sistema de captação, processamento e disseminação da informação, seja ele formal ou informal. Isso porque, cada vez mais, a eficiência do processo decisório nas organizações depende do acesso e disponibilização de informações.

Segundo Choo (1999, apud CARON-FASAN e JANISSEK-MUNIZ, 2004) a sobrevivência de uma empresa depende, em parte, de sua capacidade de antecipar as mudanças e de considerá-las na definição dos eixos estratégicos que deseja implantar.

No contexto da organização objeto de estudo dessa pesquisa, a Trópico, percebe-se que, de ano em ano, as empresas detentoras das marcas de *surf* e *skate* com as quais trabalha tem instalado operações próprias ou licenciadas no Brasil, dentro dos maiores centros de compras do país. Podemos citar, em 2008, a instalação da loja da Billabong no Barra Shopping Sul em Porto Alegre, a instalação da loja própria da Rip Curl no Guarujá e a loja da Vans no *shopping outlet* em Novo Hamburgo. Essas três marcas, juntas, representam hoje mais de 50% do faturamento total da rede Trópico.

Esse contexto preocupa os franqueados e o franqueador em relação à sobrevivência do negócio a médio e longo prazo. Para tentar driblar as dificuldades de administração, fortalecer a tomada de decisão e identificar oportunidades no ambiente em que está inserida, é necessário que a Trópico abandone a postura de reagir às ações dos fornecedores principais e busque novas práticas na gestão empresarial.

Para identificar novos direcionamentos do negócios, uma alternativa seria implantar a prática da metodologia de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, focada em decisões relacionadas ao ambiente externo e em especial à ação dos fornecedores, dentro do mercado nacional, relativas à abertura de lojas de marca própria.

O processo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc), proposto por Lesca no início dos anos 90 e mais tarde atualizado por sua equipe, consiste em “um processo coletivo, pró-ativo e contínuo, pelo qual os membros da empresa coletam (de forma voluntária) e utilizam informações pertinentes relativas ao seu ambiente socioeconômico e às mudanças que nele podem ocorrer, visando criar oportunidades de negócios, inovar, adaptar-se à evolução do ambiente, evitar surpresas estratégicas desagradáveis e reduzir riscos e incerteza em geral” (LESCA, 2003, apud CARON-FASAN e JANISSEK-MUNIZ, 2004, p.207, 208).

Segundo Blanck (2011, p.18), esse processo apresenta duas características importantes: “a primeira é colaborar para o desenvolvimento da capacidade analítica dos tomadores de decisão, habilitando-os a empreender iniciativas e identificar oportunidades de forma inovadora antes de outras organizações; outra é valorizar a inteligência interna e a capacidade analítica da equipe, o coletivo, evitando a dependência exagerada de consultorias externas para o desenvolvimento de projetos estratégicos”. Dentro desse contexto, o processo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva parece se adaptar às necessidades de tomada de decisão dentro da Trópico em relação ao seu posicionamento no mercado.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo deste estudo é propor a implantação do método de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) em uma empresa do varejo do contexto de *surf/skate wear*.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Revisar soluções de inteligência existentes na literatura;

- b) Buscar o entendimento do modelo IEAc, selecionado para a aplicação na empresa Trópico, através do estudo de suas características, elementos e etapas;
- c) Implantar e acompanhar o primeiro ciclo do método IEAc na organização de estudo;
- d) Analisar potencial de contribuição desta aplicação à Trópico.

1.3. JUSTIFICATIVA

Uma empresa que se mantém bem informada no mercado tem maiores chances de sobreviver em um cenário de competitividade cada vez mais acirrada. A necessidade de reconhecimento do ambiente é determinante em mercados instáveis e incertos, onde a falta ou o uso indevido da informação pode trazer prejuízos significativos para uma organização.

O objetivo desse trabalho é a aplicação de um processo interno de inteligência, com o intuito de acompanhar o mercado a fim de identificar oportunidades e ameaças no ambiente, trazendo mais segurança para a tomada de decisão dentro da empresa. **Com o estudo espera-se contribuir com um mapeamento da situação informacional atual e com a abertura de possibilidades de melhora para o fluxo de informações do ambiente externo e interno.** Como consequência, também se aponta o auxílio à organização para que ela saiba se posicionar mais fortemente frente aos desafios de manter uma loja multimarcas na medida com que, com cada vez mais rápido, as fábricas abrem lojas próprias no país.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi estruturado em cinco tópicos principais: o primeiro, de caráter introdutório, que se refere aos objetivos, justificativas e definição do objeto dessa pesquisa; o segundo, contemplando o referencial teórico sobre todos os conceitos que permeiam a definição do método L.E.SCA[®] aplicado; o terceiro descrevendo os métodos aplicados para a realização do estudo como um todo e a caracterização da empresa objeto do trabalho; o

quarto exibindo os resultados obtidos na aplicação da metodologia IEAc e, finalmente, o quinto, apresentando as conclusões e discussões finais a respeito do trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, primeiramente serão apresentados os conceitos de informação, abrangendo também os conceitos de dado e conhecimento e as principais fontes de informação atualmente utilizadas. Após isso, será abordado o conceito de monitoramento do ambiente, questão chave para a aplicação do método proposto. A terceira seção do capítulo aborda e distingue os diferentes conceitos de inteligência, entre eles, o conceito de Inteligência Estratégica. As duas últimas seções, por sua vez, enfatizam o conceito de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva e, após, as etapas da aplicação do método IEAc e a ferramenta *Puzzle* para criação de cenários antecipativos representativos.

2.1. INFORMAÇÃO

Apesar da significativa oferta de informação à disposição de todos, consequência da facilidade de comunicação, cada empresa tem a tarefa de selecionar e identificar quais as informações são necessárias e importantes para o complexo processo decisório.

O sucesso ou fracasso da maioria das organizações depende, inúmeras vezes, do entendimento de alguns conceitos básicos, essenciais para a compreensão e aplicações dos mais variados métodos de aplicação da inteligência.

Primeiramente, portanto, nos dedicaremos ao entendimento dos termos “dado”, “informação” e “conhecimento”, que se confundem pela proximidade do seu significado.

Segundo Silva (2007, p. 85):

“Um conjunto de dados somente se tornará informação no momento em que for atribuído algum significado por um sujeito cognoscente, de outro lado para que as informações gerem conhecimento é necessário, primeiramente, que um sujeito cognoscente se aproprie delas, em um segundo momento, é necessário que haja um determinado contexto e, portanto, um direcionamento para a construção de um novo conhecimento, portanto, o sujeito cognoscente passa a ser o elemento fundamental desse processo, qual seja, de transformar dados em informação e informação em conhecimento. Os dados são interpretados individualmente, por essa razão o que se torna informação para um determinado sujeito cognoscente, pode não ter nenhum sentido para outro sujeito cognoscente.”

O termo “dado” é definido por Miranda como um “conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecido que, organizado, agrupado, categorizado e padronizado

adequadamente transforma-se em informação” (1999, p. 285). Davenport e Prusak (2003, p. 2) afirmam que dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Os mesmos autores justificam que dados não possuem julgamento, pois não possuem significado inerente, mas concordam com Miranda ao ressaltar que os dados são componentes importantes da matéria prima para a criação da informação e para a prática do processo decisório.

Para Gomes e Braga (2001), dados são de natureza quantitativa e consistem na informação em seu estado mais básico. São utilizados como insumo para a geração de informação. Nesta mesma linha de definição, Burch e Strater (1974 apud FREITAS et al. 1997, p. 26) colocam que “Dados são materiais brutos que precisam ser manipulados e colocados em um contexto compreensivo antes de se tornarem úteis”.

O termo “informação”, por sua vez, foi conceituado por Wurman (1995, p.43), entre tantos outros autores, como “aquilo que leva à compreensão (...). O que constitui informação para uma pessoa pode não passar de dados para outra”. Miranda (1999) conceitua informação como sendo dados organizados de modo significativo, sendo subsídio útil à tomada de decisão.

A melhor forma de entendermos a transformação de dados em informação é por meio de uma comparação entre eles. Murdick e Munson (1988 apud FREITAS et al. 1997, p. 27) nos dão esta visão comparativa entre dados e informação ao definir que:

A informação (na ciência do comportamento) é um signo ou conjunto de signos que impulsionam uma ação. Se distingue de dados porque dados não são estímulos de ação, mas simplesmente cadeias de caracteres ou padrões sem interpretação. Sendo assim, a evolução de dados para informação se mostra uma etapa muito importante no caminho para o objetivo de geração de inteligência. É o início do processo onde não pode haver erros nos dados coletados nem uma má interpretação destes dados, pois o mesmo acarretaria uma tomada de decisão igualmente equivocada ao final do processo, o que veremos nas etapas seguintes.

Para Davenport e Prusak (2003), a diferença entre dado e informação reside exatamente no conceito de mensagem inerente à informação, estando presentes os papéis de emissores e receptores desta mensagem. A informação, assim, teria como finalidade exercer algum impacto sobre o julgamento do receptor, ou seja, “informação são os dados que fazem a diferença” (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p.4).

Para Turban, Rainer e Porter (2007, p. 3), “A informação se refere a dados que foram organizados de modo a terem significado e valor para o receptor”.

Segundo Choo (2003, apud BLANCK, 2011, p. 23), a informação desempenha um papel estratégico no crescimento e na capacidade organizacional, e existem três campos para sua criação e uso:

- a) A organização utiliza a informação para entender as mudanças do ambiente externo e se adaptar de forma mais rápida;
- b) A organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado, criando novos produtos ou serviços;
- c) A organização busca e avalia a informação de modo a identificar alternativas plausíveis, prováveis resultados e avaliar o impacto desses para a organização.

Atualmente, há uma grande demanda de informações em todo o espaço organizacional. Nesse contexto, os colaboradores utilizam-se de informações internas e externas para o desenvolvimento de qualquer atividade ou tarefa. Porém, Silva (2007) ressalta que qualquer informação necessita ser devidamente tratada e gerenciada, de forma que seja confiável, possua qualidade e atenda as demandas existentes nesse âmbito.

Para Choo (2003, p.119) a “informação precisa possuir algumas características como, por exemplo: responder a uma questão, solucionar um problema, subsidiar uma decisão, auxiliar em uma negociação ou dar sentido a uma situação”.

Sabemos [...] que o conhecimento é formado a partir da informação. Entretanto, existe uma variável bastante sutil que, por muitas vezes, esquecemos e que dá ao conhecimento uma característica de fruto ou de produto de uma associação de informações, dentro de um determinado contexto considerado. Isso significa que, assim como informação não é um coletivo de dados, conhecimento também não é um coletivo de informações. Dados carecem de um contexto para se transformar em informação. Da mesma forma, informações carecem de contexto para gerarem conhecimento. E carecem de alguma coisa mais: do talento humano. Uma pessoa pode ter acesso a inúmeras informações, mas se não souber colocá-las em um contexto, interpretá-la diante do mesmo e traduzi-las em uma realidade, não estará gerando conhecimento (CARVALHO; TAVARES, 2001, p.46).

De acordo com Lesca e Lesca (1995, apud JANISSEK-MUNIZ et al, 2006), existem três tipos de informação que circulam na empresa: informação de funcionamento, de influência e antecipativa. A definição de cada tipo foi especificada por Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2006, p. 4-5):

- As informações indispensáveis ao funcionamento diário da empresa são chamadas de *informação de funcionamento*. Internas à empresa, elas retratam o presente, mas, sobretudo, o passado. Caracterizadas como retrospectivas, são operacionais, repetitivas e formalizadas.
- Um segundo tipo é a *informação de influência*, que influi sobre os autores pertinentes da empresa visando torná-los cooperantes e alinhados. Podem ser formais ou informais, e permitem a animação, a estimulação, a motivação e a coordenação de atividades.
- Existe ainda outro tipo de informação, aquela que realmente interessa à IEAc, que é a *informação de antecipação*. Essencialmente exteriores à empresa, são

informações de evolução, e dizem respeito a alterações no ambiente socioeconômico da empresa. Elas possuem características bastante específicas: são informações informais, incompletas, pouco repetitivas, incertas, ambíguas, fragmentadas e contraditórias. As informações, quando possuem um caráter antecipativo e procuram atingir um objetivo criativo, possibilitam a criação de uma visão diferente e inovadora das oportunidades de negócios que podem surgir, e também dos riscos, que não seriam tão evidentes se não tivéssemos este dispositivo.

Uma breve comparação também foi apresentada por Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2006, p. 5):

Tabela 1 - Comparação entre os tipos de informação

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

FONTE: Janissek-Muniz et al (2006), baseado em Lesca e Lesca (1995)

Nas próximas seções, o objetivo é abordar os diferentes tipos de fonte de informação, suas origens e características, o que proporcionará melhor entendimento dos conceitos de inteligência abordados neste estudo.

2.1.1. Fontes das informações

Para a tomada de qualquer decisão, conforme já comentado anteriormente, as informações são imprescindíveis. Possuir fontes de informações nas quais confia, portanto, é essencial para que a organização possa ter sucesso nesse processo. Para Andriotti e Freitas (2007), as informações estão disponíveis em diversas fontes, sendo coletadas para realizar as mais diversas tarefas. Portanto, há uma variedade muito grande de fontes que as organizações podem utilizar.

A informação tem papel estratégico e seu maior desafio é habilitar os gestores a alcançar os objetivos propostos para a organização. Devido à globalização, este desafio é intensificado e o crescimento acelerado da utilização de fontes como a internet e outros meios de comunicação possuem uma enorme carga de informações, nem todas, porém, pertinentes e

confiáveis o bastante para auxiliar na tomada de decisão. Freitas e Janissek-Muniz (2006) apontam para o fato de que, hoje em dia, estar bem informado não é apenas possuir uma grande quantidade de informações e sim receber uma informação interessante, útil, de certa forma triada. Além disso, não basta ter uma informação interessante se ela não for atualizada, organizada e acessível.

Com as novas tecnologias de acesso à informação, em especial a internet, a quantidade de fontes de informação é exponenciada. Ao mesmo tempo e que esse acesso potencial é facilitado, cresce a percepção de insuficiência de informação pertinente que é por vezes ligada ao excesso de informação causado pela dificuldade de acesso a informações úteis (JANISSEK-MUNIZ, 2004, apud CARON-FASAN et al, 2004).

Conforme Freitas e Janissek-Muniz (2006) é preciso estar atento a diversas fontes e tipos de informação, especialmente às informações internas, às informações bem definidas, mas indisponíveis e às informações que nem imaginamos necessitar, mas das quais nada sabemos dizer; “de outro lado, há que muito se trabalhar na capacitação para a análise e exploração desses dados distintos na busca de produção de informação útil.” (FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2006, p. 8).

Segundo Choo (2002, apud BENEDETTI, 2008), as fontes de informações usadas em um contexto de inteligências competitivas podem ser consideradas de três tipos: humanas, textuais e eletrônicas. As fontes humanas são classificadas tanto como internas (funcionários em geral) como que externas (fornecedores, clientes). As fontes textuais são qualificadas como publicações (jornais, revistas, televisão) e como documentos internos a empresa (relatórios, memorandos). Já as fontes consideradas eletrônicas têm-se como exemplo as Bases de dados em CD-ROM's e on-line e a internet (e-mail, sites de relacionamento).

Alguns exemplos de fontes de informação são: a internet, bases de dados internas e 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 do 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, etc.

2.1.2. Origem e características das informações

A informação, segundo Becker e Janissek-Muniz (2008), pode ser classificada, quanto a sua origem, em duas formas:

- a) Informações internas: são as que estão dentro da organização e, portanto, são de fácil acesso. São as informações que dão apoio para a manutenção do cotidiano da organização.
- b) Informações externas: necessárias à empresa, mas que estão fora da organização. Dessa forma, exigem pesquisa e coleta por parte dos colaboradores.

Há inúmeras classificações para os tipos de informações, mas, nesse trabalho, faremos o uso da classificação definida por Freitas e Janissek-Muniz (2006), resumindo brevemente o que os autores descreveram:

Tabela 2 - Classificação para os tipos de informação

CARACTERÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES				
TIPO DE INFORMAÇÃO	FORMALIDADE	FORMAL		INFORMAL
		Pode ser buscada em fontes de informações e em situações registradas e formalizadas (publicações, documentos, bases de dados, relatórios de estudos, etc.)		Não tem garantia de que seja algo sério; está em diversos contextos ou situações não formalizadas (contatos pessoais, certos websites, percepções, observações, etc.)
	ABORDAGEM	QUANTITATIVA		QUALITATIVA
		Se apresenta sob a forma de valores numéricos ou codificados		Se apresenta sob a forma de uma percepção sensorial não codificada
	AMBIENTE	INTERNA		EXTERNA
		Informa a respeito da situação interna da organização		Diz respeito ao ambiente externo e sua evolução
	DISPONIBILIDADE	DISPONÍVEL		INDISPONÍVEL
		Disponível em uma ou várias fontes		Indisponível em qualquer fonte
	TEMPORALIDADE	RETROSPECTIVA	ANTECIPATIVA	ATUAL
		Diz respeito a dados históricos, quantitativos, completos e disponíveis; servem para compreensão do que ocorreu no passado.	Indica fatos, eventos, circunstâncias ou situações que estão iniciando ou que podem se realizar em um futuro próximo; são úteis para compreender o impacto de circunstâncias presentes no futuro, ou para antever mudanças que poderão ocorrer. São dados normalmente parciais, qualitativos, ambíguos, incompletos, etc.	Indica fatos, eventos, circunstâncias ou situações que estão se realizando e servem para compreender e analisar situações presentes.
INTERPRETAÇÃO	AMBÍGUA		NÃO AMBÍGUA	
	Permite várias interpretações, às vezes contraditórias, o que a torna difícil de entender e explorar.		Tem significado único e evidente	

FAMILIARIDADE	FAMILIAR			NÃO FAMILIAR	
	Conhecida por hábito			Especialmente singular e não temos o hábito de consultá-la	
CONFIABILIDADE	CONFIÁVEL			NÃO CONFIÁVEL	
	É segura e válida, vinda de fonte conhecida			Não tem fonte conhecida e não é considerada segura e válida	
FRAGMENTAÇÃO	FRAGMENTADA			NÃO FRAGMENTADA	
	Apresentada sob a forma de fragmentos, de uma pequena parte de algo que será composto aos poucos			Se apresenta sob a forma construída e estruturada	
COMPLETA X INCOMPLETA	COMPLETA			INCOMPLETA	
	Fornece um conhecimento suficiente a respeito do assunto			Fornece algum conhecimento interessante, mas tem diversos elementos faltantes	
OPERACIONAL	OPERACIONAL			ESTRATÉGICA	
X					
ESTRATÉGICA	Está relacionada à atividade e ao funcionamento cotidiano da organização			Está relacionada ao futuro da organização, suas escolhas e sua orientação.	
FATUAL X SUBJETIVA	FATUAL			SUBJETIVA	
	Indica fatos, eventos, circunstâncias ou situações reais			Indica conjunturas, hipóteses, intuições, possibilidades, etc.	
SENSUAL	VERBAL	ESCRITA	VISUAL	OLFATIVA	TÁTIL
	Veiculada por conferências, discussões, reuniões, comunicações telefônicas, etc.	Veiculada por artigos na imprensa, cartas, e-mails, catálogos, etc.	Perceptível por fotografias, planos, gráficos, desenhos, etc.	Perceptível via cheiros	Perceptível via toques.
VISIBILIDADE	VISÍVEL			NÃO VISÍVEL	
	É fácil de perceber e identificar no meio de outras informações disponíveis e acessíveis			É muito difícil de ser percebida e identificada	

Fonte: Freitas e Janissek-Muniz (2006)

Elaborado pela autora

Segundo Freitas e Janissek-Muniz (2006), a organização da informação para tomada de decisão visa à antecipação de problemas e a identificação de oportunidades, bem como a definição de estratégias para melhor aproveitar essas oportunidades. Dois elementos principais servirão de fonte fundamental: a própria organização (com a identificação de forças, capacidades, limitações e fraquezas; e com coleta em diferentes etapas), que é por definição controlável, e o ambiente no qual se insere a organização (leis, política, economia, concorrência, mercado, fornecedores, tecnologia, etc.), que é pressupostamente incontrolável; contudo deve-se, necessariamente procurar, no mínimo, monitorá-lo. Isto é o que define o escopo de um mecanismo ou sistema de inteligência organizacional, o tema deste estudo. Uma vez implantado e continuado, tal mecanismo de inteligência fará com que a equipe envolvida fique atenta às informações que circulam na organização: as que entram na empresa advindas do ambiente, as que saem da empresa através de uma comunicação formal ou não, e

aquelas que são trocadas internamente entre setores ou indivíduos (FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2006, p.7)

Davenport, Marchand e Dickson (2004) dizem que existe quatro formas fundamentais de a empresa criar valor a partir da informação: valor pela gestão de risco, valor pela redução de custos, valor através dos produtos e serviços oferecidos aos clientes e valor pela inovação. Em todas estas formas, há a necessidade de obtenção de informação advinda do ambiente pertinente da organização, o qual precisa ser monitorado constantemente.

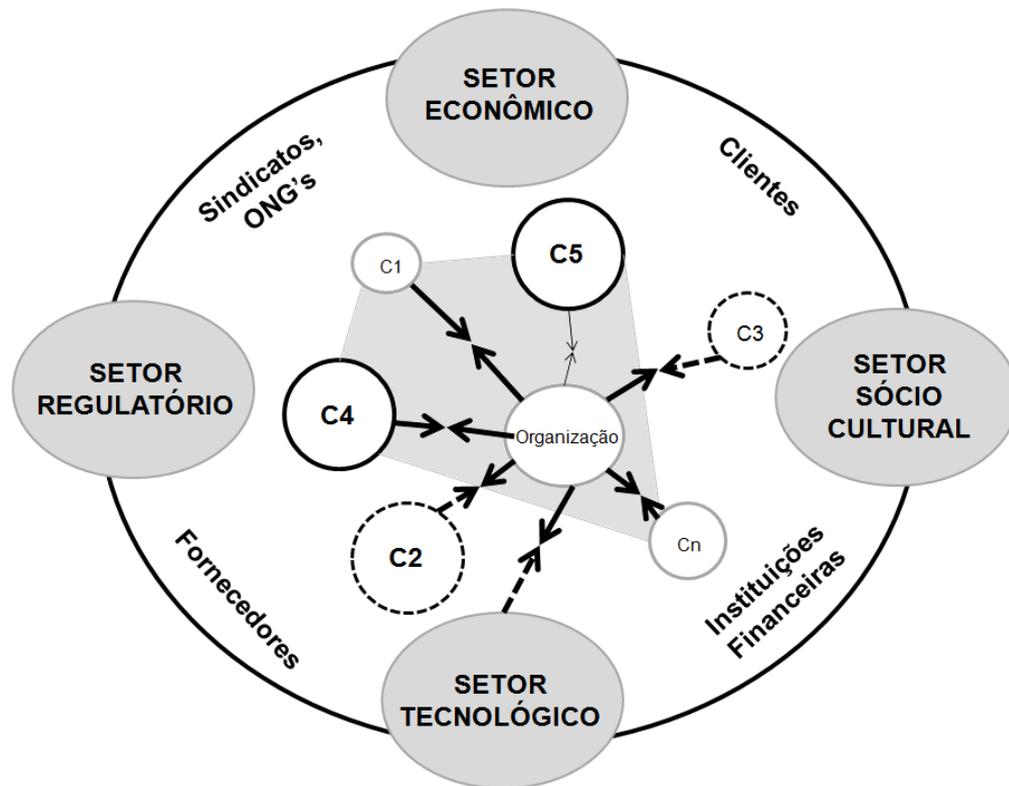
2.2. MONITORAMENTO DO AMBIENTE

Para Aguilar (1967), o monitoramento do ambiente consiste na busca de informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo de uma empresa, que irão auxiliar os gestores na tarefa de definir ações futuras de uma empresa.

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

A figura abaixo é uma representação da divisão estrutural do ambiente externo. Autores como Daft e Mintzberg (2003, apud OLIVEIRA et al., 2008) tem analisado o ambiente a partir de duas divisões básicas: o macroambiente, representado pelos componentes do grande círculo e o microambiente, identificado, na figura 01 pelos componentes do círculo interno. Os atores presentes no macroambiente (também chamado de ambiente geral) afetam todas as organizações, são iguais para todas. Um exemplo de ator é o governo. Já no microambiente (também nomeado ambiente específico) os atores são específicos para cada organização. São exemplos: clientes, fornecedores, acionistas, etc.. Os atores do ambiente específico interagem diretamente com a organização no alcance de seus objetivos (BLANCK, 2011).

Figura 1- Ambiente Organizacional



FONTE: OLIVEIRA et al. (2008), adaptado de DAFT (2002) e MINTBERG (2003)

Conhecer o ambiente organizacional e ter ferramentas para monitorá-lo é questão indispensável na tomada de decisão de cada gestor. Cada elemento externo ou interno que possa influenciar positivamente ou negativamente em uma organização deve ser avaliado para que a decisão correta possa ser tomada.

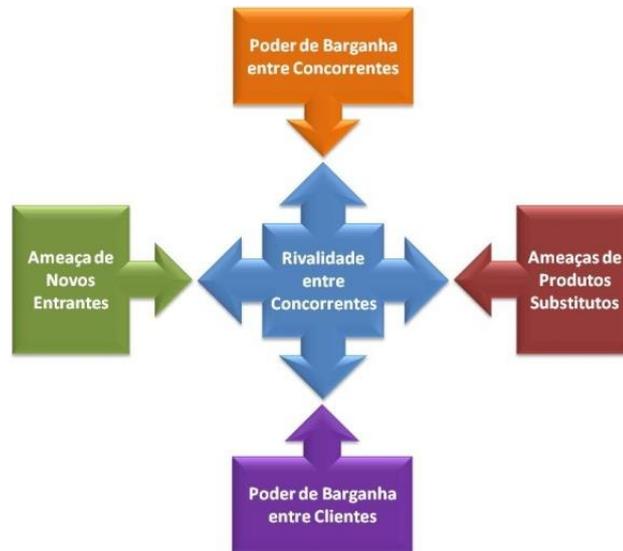
O processo de tomada de decisão é complexo e exige muita dedicação de todos os atores envolvidos. Ele faz parte do cotidiano de todas as organizações e é importante para que a empresa possa atingir seus objetivos. Por esse motivo, Simon (apud ANDRIOTTI, 2007), explica que o objetivo da organização é, indiretamente, um objetivo pessoal de todos os seus participantes. Porém, o mesmo autor salienta que o que difere no estabelecimento desses objetivos é o “peso” de cada participante na decisão que, normalmente, é maior quanto maior for o nível hierárquico ocupado pelo participante.

Porter (1986) afirma que uma organização está sujeita a cinco forças diferentes, que podem influenciar todos os processos internos da mesma, inclusive a orientação para o futuro. Dessa forma, uma organização que deseja se manter competitiva no mercado deve, ao mesmo

tempo em que age no presente, se manter atenta e monitorar essas forças em buscas de sinais que possam ser utilizados a fim de prepará-la para futuras alterações no ambiente.

As cinco forças de Porter estão apresentadas na figura abaixo:

Figura 2 - As cinco forças de Porter



Fonte: Porter (1986).

Kotler (1998) reforça a orientação ao monitoramento do ambiente com a abordagem da análise SWOT, afirmando que as organizações precisam monitorar as forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e as principais forças microambientais (concorrentes, fornecedores, clientes e canais de distribuição) para que possam estabelecer um sistema de inteligência a fim de acompanhar tendências e mudanças importantes.

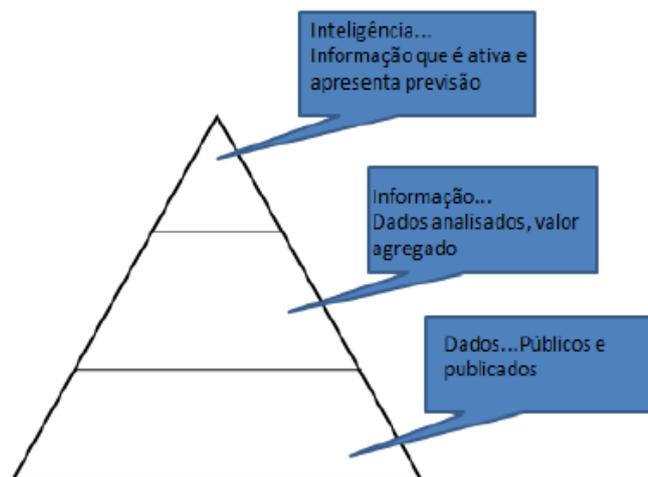
Neste sentido, encaixa-se a inteligência, cujo objetivo é obter informações que alimentem o planejamento estratégico da organização, trazendo do ambiente externo informações valiosas que ajudarão a preencher sua matriz SWOT bem como apoiarão a criação de objetivos estratégicos a serem buscados.

2.3. INTELIGÊNCIA

A partir da definição de conceitos básicos como “dado”, “informação”, “conhecimento” e “monitoramento de ambiente”, é necessário que se explore as referências teóricas sobre Inteligência e suas nomenclaturas. Esse é o objetivo da seção 2.3.

Zambelli e Janissek-Muniz (2011, p. 3) afirmam que “para entender o termo “inteligência” é preciso buscar a sua origem, ou seja, do que ela é composta e como ela é construída.”. Na figura a seguir, onde a explicação, segundo Zambelli e Janissek-Muniz, para o termo inteligência pode ser feita através de uma analogia a uma pirâmide, a base, que é o ponto de partida para o topo, é representado pelos dados. O topo é a inteligência e, entre os dois extremos, está a informação, como parte da transformação de dados em inteligência.

Figura 3 - Hierarquia da Informação



Fonte: SHAKER, 1999 apud GOMES; BRAGA, 2004, p. 24.
(Retirado de ZAMBELLI e JANISSEK-MUNIZ, 2011, p. 4)

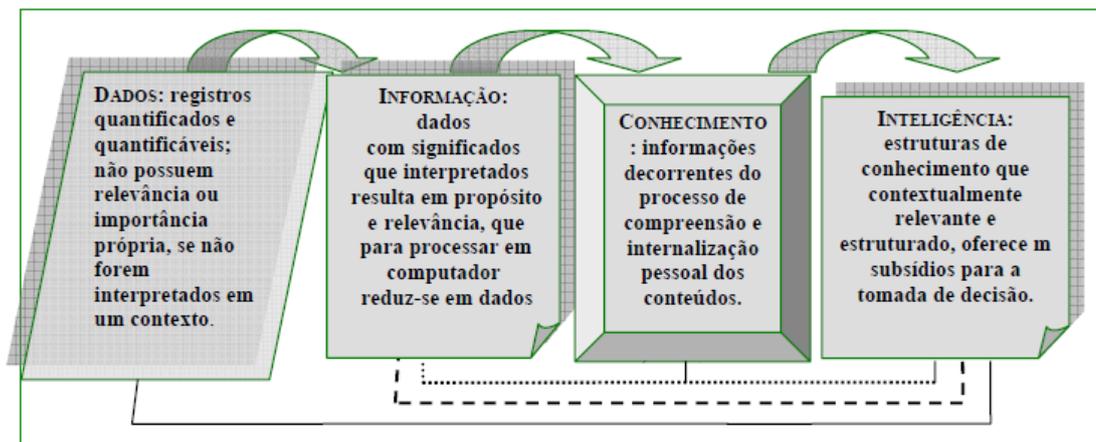
Segundo Zambelli e Janissek-Muniz (2011, p. 4):

Quando se trata de informação, fala-se do produto gerado através do tratamento dos dados. “A informação se refere a dados que foram organizados de modo a terem significado e valor para o receptor” (TURBAN; RAINER; PORTER, 2007, p. 3). Portanto, a fim de criar uma cronologia, parte-se do entendimento do conceito de dados, ou seja, a matéria-prima da inteligência.

Ainda segundo Zambelli e Janissek-Muniz (2011), a informação é ponto fundamental para a empresa porque é o insumo principal para a construção da inteligência que irá nortear a tomada de decisão.

O processo informacional, conforme Urdaneta (1992, apud LEONY, 2006) percorre uma trajetória que é iniciada nos dados, em sua forma bruta, e finaliza na inteligência. A inteligência, segundo LEONY (2006), passa a ser, diante dessa concepção, arcabouço de conhecimento que, contextualmente relevantes e estruturados, oferecem subsídios para a tomada de decisão.

Figura 4 - Dado, Informação, Conhecimento e Inteligência



Fonte: adaptado de Davenport e Prusak (1998); Urdaneta (1992) (baseado em LEONY, 2006)

Para Cardoso Jr. e Cardoso (2006), o conceito de inteligência não é unanimidade. Na literatura brasileira, encontramos o termo inteligência abordado com diversas nomenclaturas: inteligência empresarial, inteligência empresarial estratégica, inteligência competitiva, inteligência estratégica organizacional, inteligência estratégica antecipativa, inteligência de negócios ou *business intelligence*, conforme Rios et al. (2011). Apesar dessas diferenças, todos os processos de inteligência tem em comum a busca pelo conhecimento do ambiente organizacional para uma melhora na tomada de decisão, tentando perceber possíveis modificações do ambiente organizacional.

Em 2011, Rios et al propuseram uma tabela classificando os artigos publicados sobre inteligência de acordo com o tema de estudo ou abordagem. Os artigos analisados foram publicados entre os anos de 1998 a 2008. Para desenvolvimento neste estudo, foram pesquisados diversos artigos e, a partir disso, foram encontrados novos 14 artigos publicados na área entre o ano de 2009 até outubro de 2013, o que nos permite propor uma evolução da tabela (tabela 3) criada por Rios (2011, p.7).

Tabela 3 - Classificação dos artigos publicados no Brasil por tema de 1998 a 2013 (set)

TEMA	RAC	RAE	RAUSP	O&S	REAd	EnANPAD	EnADI	CATI	GECIC	Total
Inteligência competitiva	1				4	13	1	3	23	45
Inteligência estratégica			1		1	3	1		2	8
Inteligência de negócio						3				3
Inteligência organizacional							2		1	3
Inteligência empresarial		2			1	2			1	6
Business intelligence						5	2	2		9
Total	1	2	1	0	6	26	6	5	27	74

Fonte: Baseado em Rios (2011) e atualizado pela autora

O objetivo dos próximos sub-capítulos é abordar algumas das nomenclaturas apresentadas, mostrando suas diferenças, semelhanças e focos de atuação.

2.3.1. Inteligência empresarial

Segundo Degent (1986, apud RIOS et al., 2011), o foco da inteligência empresarial é o ambiente externo da empresa: competidores, clientes, tecnologias, políticas governamentais, situação geopolítica e fatores socioeconômicos. Para o mesmo autor, o processo de inteligência pode estar orientado por três propósitos:

- a) Inteligência defensiva: quando relativa à obtenção de informações destinadas a evitar surpresas;
- b) Inteligência passiva: quando relativa à obtenção de parâmetros para avaliar o desempenho da empresa;
- c) Inteligência ofensiva: quando relativa à identificação de oportunidades de negócios.

2.3.2. Inteligência competitiva

O conceito de Inteligência Competitiva pode ser definido, segundo Queyras e Quoniam (2006, apud CAPUANO et al., 2009) como um processo de aprendizado motivado pela competição, fundada sobre a informação que permite a otimização da estratégia da organização a curto e longo prazo. Conforme Kahaner (1997, apud CAPUANO et al., 2009), a inteligência competitiva há muito integra a política industrial japonesa e está se tornando um componente oficial das políticas industriais de vários países europeus e dos EUA, ressaltando que apesar de o número de empresas americanas praticando inteligência competitiva ainda ser relativamente pequeno, ela é a disciplina corporativa de crescimento mais rápido atualmente. O mesmo autor conceitua inteligência competitiva como (KAHANER, 1997, p. 16, apud CAPUANO et al, 2009, p. 21):

(...) um programa sistemático para coletar e analisar informação sobre as atividades de seus competidores e tendências de negócios para atingir os objetivos da empresa.

Sierra e Rodrigues (2011) afirmam que o termo inteligência competitiva, apesar de algumas variações, tem definições convergentes dentro da literatura como sendo: “o processo de coleta, análise e distribuição de informações legal e eticamente obtidas, relativas ao entorno competitivo e de comportamento do consumidor (...), como objetivo de sustentar os processos decisórios nas organizações.” (SIERRA e RODRIGUES, 2011, p. 4).

Segundo Porter (1999, p.35, apud LEONY, 2006, p. 59):

“a maioria dos estudos recentes trata a competitividade como fenômeno relacionado às características de desempenho ou de eficiência técnica. Na verdade, a competitividade deve ser vista como um fenômeno que reflete o grau de capacitação alcançado pelas organizações e que se traduz nas técnicas por elas praticadas”.

Segundo Valentim et al. (2003, apud SILVA, 2007), Inteligência Competitiva pode ser vista como o processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo.

O processo de IC alimenta-se de dados, informação e conhecimento constantemente. Sua essência está em monitorar concorrência com foco em coleta de informação atualizada por meio de monitoramento pontual do competido a respeito de ações, produtos, planos práticas, preços.

2.3.3. Inteligência de negócio ou *business intelligence*

A Inteligência de Negócios pode ser vista, conforme Gilad e Gilad (1998, apud SANTOS et al., 2009) como uma ampliação automatizada do conceito de Inteligência Competitiva. A principal diferença está no fato de que a inteligência de negócios inclui o monitoramento de outras variáveis ambientais além da concorrência, através de informação estruturada e disponível.

A Inteligência de Negócios (BI), para Petrini, Freitas e Pozzabon (2006, apud RIOS et al., 2011), em uma abordagem administrativa, pode ser definida como um processo no qual os dados internos e externos da organização são integrados, utilizando tecnologia automatizada. O ambiente informacional criado por esse processo, através da coleta de dados operacionais, é útil para que os gestores não percam tempo juntando dados desnecessários e possam se dedicar com mais exclusividade à análise destes dados e resultados prontos.

2.3.4. Inteligência estratégica organizacional

Segundo Rios et al. (2011), a inteligência estratégica organizacional é vista como uma habilidade. Para Choo (1998, apud RIOS et al., 2011), inteligência pode ser definida como um modo hábil de processamento para as mudanças, a compreensão dos fatos do ambiente e a procura por novas oportunidades. Para os mesmos autores, se a empresa conseguir encontrar e manter na organização apenas pessoas mais preparadas e criativas, a própria mudança será algo natural para elas, partindo do pressuposto de que pessoas criativas podem superar problemas mais facilmente e podem investir mais tempo no planejamento de futuras melhorias para a empresa.

2.4. INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA E COLETIVA

A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) é o objeto deste estudo. Uma aplicação do método será posteriormente feita, porém, antes, necessitamos estabelecer e apresentar alguns conceitos.

O termo Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva vem originalmente do francês *Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective* (VAS-IC®) e é definida por Lesca (2003) como o **processo** coletivo, proativo e contínuo, pelo qual os membros da empresa (ou pessoas solicitadas por ela) coletam, de forma voluntária, informações pertinentes, relativas ao seu ambiente socioeconômico e as mudanças que podem ocorrer neste, com o objetivo de criar oportunidades de negócios, inovar, adaptar-se à evolução do ambiente, evitar surpresas estratégicas desagradáveis e reduzir riscos e a incerteza em geral (LESCA, 2003).

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.

De fato, a inteligência coletiva da empresa é uma atividade não-estruturada e pouco repetitiva (Gorry e Scott-Morton, 1971). Os diretores são confrontados com situações novas e desconhecidas, para as quais não dispõem de métodos. Trata-se, para eles, de elaborar uma construção criativa da situação usando métodos heurísticos (CARON-FASAN e JANISSEK-MUNIZ, 2004, p.4)

A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva pressupõe a escuta do ambiente socioeconômico da empresa. A análise das tecnologias (referência ao conceito de inteligência tecnológica) não é, em si, suficiente para se conhecer o conjunto completo do ambiente da empresa. Outros aspectos, como o estudo da concorrência, da clientela, dos fornecedores, das condições econômicas, do ambiente político (CHOO, 1999), também são importantes. Assim, a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva possui diversas facetas, como a inteligência competitiva, a inteligência tecnológica, a de fornecedores, a comercial, a social, entre outras (CARON-FASAN e JANISSEK-MUNIZ, 2004, p.4)

Segundo Rios et al. (2011), a IEAc é uma forma para que a empresa possa organizar ativamente sua curiosidade em relação as mudanças de seu ambiente. O objetivo desse processo é fortalecer a competitividade da empresa, criar oportunidades de negócios e reduzir riscos e incertezas em geral (LESCA, 2003).

Rios et al. (2011) continua a definição de IEAc ressaltando as atitudes e aptidões que são necessárias ao grupo de pessoas que captam e interpretam as informações: “captar e interpretar sinais novos, decidir como reagir, julgar se novos esquemas de ação ou de raciocínio se tornaram necessários, gerar novas configurações/representações de esquemas e saber escolher qual é a mais criativa dentre as consideradas. Em resumo, dá sentido ao que o sistema percebe.” (RIOS et al., 2011, p. 229).

A IEAc possui algumas peculiaridades: voltada para o futuro e antecipação de forma explícita; ambiente constituído de atores nomeados (e não de objetos estáticos); interesse para os sinais (indícios) fracos explicitamente; modo alerta, no qual o captador é quem alerta sua hierarquia de forma proativa; frequência de inteligência contínua; particular atenção aos captadores relacionais externos; atenção especial para as fontes relacionais e informações de primeira mão; interesse portado à criação coletiva de sentido, explicitamente (RIOS et al., 2011, p.230)

Janissek-Muniz et al. (2006) diz que a IEAc busca mapear representações relevantes do ambiente organizacional, proporcionando que a empresa identifique ameaças ou oportunidades de negócios, a fim de apoiar o processo decisório e de forma a adaptar-se ao ambiente de forma rápida e com o menor custo possível.

Lesca et al. (2003) evidencia duas finalidades marcantes da IEAc e suas consequências:

- Defensiva (reativa): antecipar o que poderia fragilizar a empresa; visa proteger a organização das ameaças que podem acontecer, sobretudo por parte dos concorrentes.
- Ofensiva (criativa, pró-ativa): abrir novas frentes ou janelas de atividades; é mais criativa e visa a pro atividade; busca novos clientes, novos produtos, novos mercados.

Conforme Lesca et al. (2003), embora as duas estratégias não sejam excludentes, a maioria das empresas tende a iniciar pela primeira, a postura reativa.

Entretanto, antes que se possa esclarecer o funcionamento do método de IEAc, é importante que seja esclarecido quais os tipos de informações que são utilizadas. Voltando aos três conceitos comparados no final da seção 2.1. (Tabela 01), onde Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2006) abordam o conceito de Informações de Antecipação, definindo-as como prospectivas (como um farol, radar), de fluxo externo-interno e existentes no ambiente de negócios da organização, podemos relacionar que o tipo de informação utilizada na IEAc são as de antecipação. Segundo LESCA e LESCA (1995), as informações de antecipação dizem respeito à alteração no ambiente sócio-econômio da empresa, e trata-se, conforme Janissek-Muniz (2004) da interpretação que é dada a uma informação, ou seja, a antecipação é uma característica da percepção que é dada sobre uma informação.

Assim, conforme Janissek-Muniz et al (2006, p.5), “o caráter antecipativo de uma informação não significa antecipação no sentido de *capacidade de previsão* nem de *tendência*. Previsão e tendência, muitas vezes, suscitam a ideia de analisar o passado para prever o futuro, supondo que haverá uma continuidade de comportamentos. O caráter antecipativo aqui considerado diz respeito à *inovação*. Muitas vezes pequenos fragmentos de informação podem conter sementes de inovação, que podem vir eventualmente a significar uma grande ruptura”.

Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2003), ao fazer a comparação da IEAc com um radar, afirmam que as informações de antecipação são extraídas do ambiente de negócio da empresa, concretizado por atores. Esses atores são nominais, caracterizados pelos concorrentes, clientes, fornecedores, organismos, governo, etc., ou seja, todo o conjunto de pessoas que podem gerar maior ou menor interesse em função das decisões que tomam. Ainda segundo Janissek-Muniz et al., a IEAc estuda sobretudo atores potenciais (por exemplo: aqueles que ainda não são concorrentes, parceiros ou clientes mas poderão vir a ser) que signifiquem ameaças ou oportunidades para a empresa.

A metáfora do radar, utilizada para conceituar a IEA, na verdade não significa um radar único, mas vários radares, tantos quanto possível: radares sobre concorrentes, radares sobre clientes, radares sobre fornecedores, etc. (JANISSEK-MUNIZ, LESCA E FREITAS, 2003).

As informações de antecipação são foco da IEAc pois contém sinais fracos de acontecimentos futuros, como possíveis mudanças e rupturas no mercado atual. Os sinais fracos (ANSOFF, 1975, apud JANISSEK-MUNIZ et al., 2007) são possíveis de ser captados em elementos de informação dispersos e de ocorrência variada, isoladamente insignificantes mas relevantes como indutores de ideias ou percepções significativas e motivadores de ações, quando combinados com outros do mesmo tipo ou não (LESCA, 2001; CARON-FASAN, 2001, apud JANISSEK-MUNIZ et al., 2006).

As informações que interessam à IEAc são aparentemente sem significado, ambíguas, incertas, quando vistas ou analisadas isoladamente (LESCA, 2001; CARONFASAN 2001; LESCA e LESZCZYNSKA, 2004, apud JANISSEK-MUNIZ et al., 2007).

O que significam estes sinais? As informações que as organizações normalmente dispõem em seus sistemas de informação são bem estruturadas, existem em grande quantidade e estão relacionadas com o presente ou passado. Já as informações mal estruturadas, esparsas e desconexas, não são normalmente tratadas pelos sistemas de informação. Exemplos deste tipo de informação: frases, fotos, cheiros, imagens, desenhos, pedaços de artigos ou um comentário pronunciado por alguém. Nesses fragmentos esparsos muitas vezes pode residir o grande potencial informativo que as organizações tanto necessitam. São os chamados Sinais Fracos. (JANISSEK-MUNIZ et al., 2007).

Carvalho Neto e Almeida (2006, apud BLANCK, 2011) sintetizam as características das informações relevantes ao monitoramento ambiental conforme a figura a seguir:

Figura 5 - Características dos sinais fracos



Fonte: ANSOFF (1975); HARRIS e ZEISLER (2002) apud CARVALHO NETO e ALMEIDA (2006)

Janissek-Muniz e Lesca (2003, apud JANISSEK-MUNIZ et al, 2006) propuseram um quadro comparativo entre informações comuns e sinais fracos:

Tabela 4 - 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	Qualitativas
Repetitiva, Regular	Aleatória
Necessidade repetitiva confirmada	Utilidade não-evidente
Estruturadas	Disseminadas
Fácil acesso (fonte)	Acesso "pouco usual" (fontes?)
Formato e apresentação uniforme	Apresentação variável

Fonte: JANISSEK-MUNIZ e LESCA (2003, apud JANISSEK MUNIZ et al, 2006)

Janissek-Muniz et al. (2007), também apresenta um quadro onde podemos perceber mais algumas características dos sinais fracos (p.13):

Tabela 5 - Características dos sinais fracos

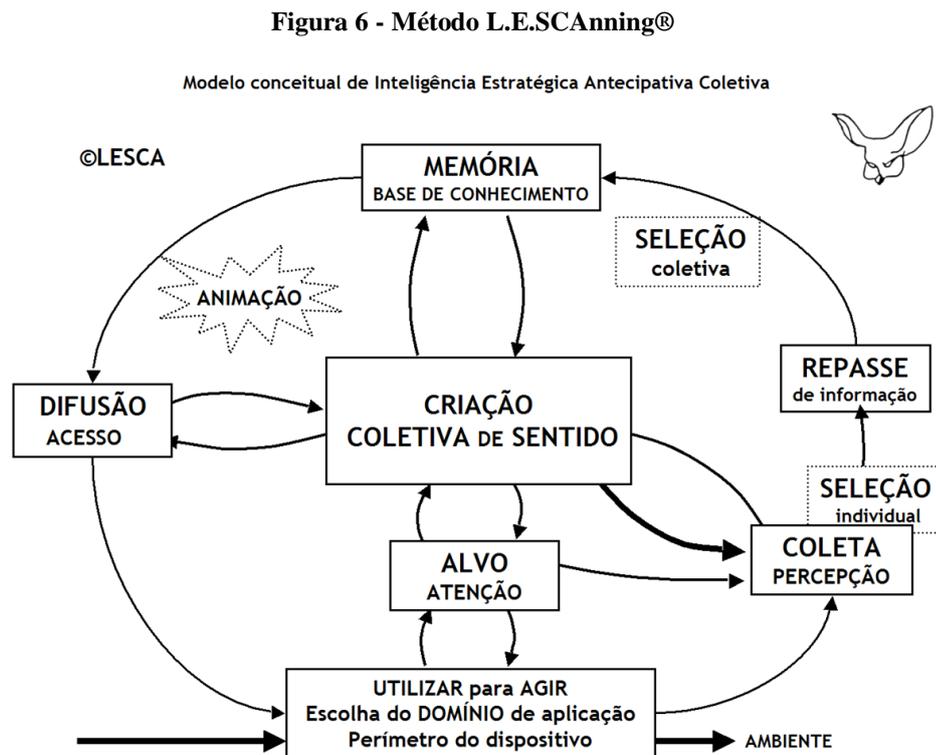
<i>Característica</i>	<i>Descrição</i>
Fragmentado	Fraco porque é fragmentado, o que significa que não possuímos informações completas sobre o evento possível de ser antecipado. Ao contrário, dispomos somente de um fragmento de informação a partir do qual é possível arriscar algumas interpretações. Os sinais fracos existem normalmente em pequena quantidade.
Disseminado	Fraco porque é disseminado numa montanha de informações inúteis que impedem sua identificação. Um sinal fraco possui fraca visibilidade. A maioria das pessoas não percebe este tipo de informação.
Difícil detecção	Fraco pois afundado numa quantidade de dados que confundem. Difícilmente detectável. Em termos metafóricos, podemos dizer que um sinal fraco “escapa facilmente entre os dedos”.
Ambíguo	Fraco porque possui um significado aparentemente ambíguo. Uma informação do tipo sinal fraco é pouco falante por si só (ou, ao contrário, muito ambígua). Muitas interpretações podem ser realizadas. Não possui um link de causa evidente. É pouco clara, ambivalente, equivocada.
Inesperado/ Surpreendente	Fraco porque provavelmente encontrado por acaso, não esperado, não familiar, pouco repetitivo e, por isto mesmo, podendo não ser percebido. A característica de não-familiaridade de uma informação torna mais difícil a sua distinção. Esta característica aproxima-se dos conhecimentos relacionados aos vieses cognitivos, tanto individuais como coletivos.
Utilidade não percebida (fraca ou nula)	Fraco porque aparentemente de fraca utilidade. A mesma informação pode ser fortemente interpelativa para uma pessoa e totalmente sem interesse aparente para as outras, mesmo se elas fizerem parte do mesmo meio profissional da primeira pessoa. Um sinal fraco é aparentemente desprovido de significado operacional. Sua utilidade não « salta aos olhos », e as consequências do evento não acontecem por elas mesmas.
Pouco pertinente	Fraco devido a uma pertinência fraca ou seja, não sabemos ao quê ligar a informação, ou como classificar a informação em relação às preocupações e atividades correntes, nem quem poderia estar interessado nesse dado.
Incerto	Fraco devido à incerteza gerada pela informação.
Impreciso	Fraco devido à imprecisão da informação (significado vago).
Intencionalidade	Fraco devido à falta de intenção por parte do emissor do sinal.
Incompleto	Fraco pois a informação denota uma lacuna a ser preenchida, ou exige outras informações para que a primeira passe a ter algum sentido.

Fonte: Janissek-Muniz et al. (2007, p. 13)

Conforme Lesca e Janissek-Muniz (2007), o método IEAc transforma os sinais fracos (indícios antecipativos) em informações pertinentes para a tomada de decisão. Para que essa transformação seja possível, a técnica de interpretação que visa a criação de sentido é utilizada. Para entender melhor o funcionamento do método IEAc é necessário estudar suas etapas. Portanto, na seção que segue serão apresentadas as etapas da Metodologia de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, que, conforme já exposto, é o objeto desse estudo.

2.5. MÉTODO DA IEAC: L.E.SCANNING®

Para operacionalizar a IEAc, Lesca e sua equipe propõem o Método L.E.SCAning® (LESCA, 2003) que permite tornar o conhecimento acionável, operacionalizando conceitos que na base são predominantemente abstratos. A figura 6 apresenta as diferentes fases do Modelo Conceitual de Inteligência Antecipativa e Coletiva, chamado L.E.SCAning®.



Fonte: LESCA (2003) apud JANISSEK-MUNIZ et al. (2007)

O modelo L.E.SCAning® (figura 06), proposto por Lesca (2003) é o dispositivo conceitual para se obter os resultados de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva. Lesca (2003), aponta as nove etapas do Método L.E.SCAning®: domínio de aplicação, especificação de alvo, coleta, seleção e repasse de informações, memória, criação coletiva de sentido, difusão e animação.

1) **Domínio de aplicação (definição do perímetro):** Escolha da equipe de trabalho e definição das funções de cada membro; definição do ambiente a ser monitorado e do escopo de trabalho;

2) **Especificação do alvo:** delimitação dos domínios sobre os quais se deseja agir prioritariamente. Nessa etapa também são especificadas as diferentes fontes de informação

suscetíveis para obter qualquer conhecimento sobre os atores e temas. Ainda na fase de especificação do alvo são identificados os atores que são relevantes no ambiente de negócios da empresa e os assuntos que devem ser monitorados. Os atores geralmente envolvidos são concorrentes, fornecedores, parceiros, poderes públicos, entre outros. A partir daí, é necessário que se faça uma série de questionamentos a respeito dos atores envolvidos para formar uma lista de temas prioritários. (JANISSEK-MUNIZ, FREITAS E LESCA, 2006). Dessa forma, um quadro de atores e temas (Matriz Alvo) é obtido e, assim, é fácil desenvolver as próximas etapas do Método L.E.SCA^{ning}[®].

3) **Coleta de informações:** É a busca de informações relativas ao alvo identificado. Os captadores individualmente percebem, escolhem ou provocam informações e posteriormente precisam divulgá-la organizadamente para o animador do processo de IEAc. Esta fase possui o objetivo de organizar a circulação de fluxos internos à empresa, como também os provenientes do exterior (JANISSEK-MUNIZ, LESCA e FREITAS, 2007). Nessa fase é importante que cada captador tenha em mãos uma *Ficha de Captação*, que permita registrar as informações de forma bem organizada.

4) **Seleção de informações:** Dentre as informações coletadas é necessário selecionar somente aquelas que sejam potencialmente interessantes. É necessário que haja, para isso, um método de seleção, bem como critérios para tal. Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004), afirmam, ainda, que a implantação de um procedimento de armazenamento de informações, que permita a divulgação posterior das informações ao coletivo da organização é a tarefa que completa a etapa da seleção de informações.

5) **Repasse de Informações:** é a fase de transição no qual as informações são enviadas à base de memória da empresa.

6) **Memória:** Refere-se ao centro de estoque de informações e dos produtos de cada etapa.

7) **Criação Coletiva de Sentido:** é o processo chave do Método L.E.SCA^{ning}[®], onde as informações coletadas e selecionadas são analisadas coletivamente, com o objetivo de lhes atribuir sentido e gerar valor agregado (CARON-FASAN e JANISSEK-MUNIZ, 2004). Nesta etapa as informações coletadas e armazenadas serão analisadas em grupo para que seja atribuído um sentido coletivo ao conjunto de informações. Com o objetivo de identificar eventuais oportunidades ou ameaças, dando sentido ao futuro, o decisor formula uma situação em interação com o seu ambiente que poderia ser a situação real da empresa e, a partir daí, se as informações coletadas forem suficientemente explícitas, pode haver uma tomada de

decisão estratégica. Conforme CARON-FASAN e JANISSEK-MUNIZ (2004), esta etapa conduz a uma alternativa. Se as informações analisadas forem suficientemente explícitas, esta fase permite então à empresa tomar decisões, e de agir sobre seu ambiente. Mas se as análises não permitem compreender o futuro ambiente da empresa, esta deve prosseguir a coleta de informações, e - se necessário - mudar de alvo.

8) **Difusão:** É o momento no qual ocorre a divulgação do resultado do trabalho aos potenciais usuários do conhecimento gerado.

9) **Animação:** Atividade que pode ser realizada por uma ou por várias pessoas. A animação refere-se ao processo de incentivo e estímulo à ação dos envolvidos no método, que deve ser feito durante todo o processo.

Se, após estas etapas não houver possibilidade de compreensão do ambiente a partir das informações, o animador tem duas possibilidades: ou continua a coleta de informações, ou altera o alvo do estudo, reiniciando-se, então, o ciclo novamente (BLANCK, 2011).

O Método *L.E.SCA*ning[®] engloba o metodologia *Puzzle*, que é uma operacionalização (*comment-faire*) da etapa de criação de sentido (ou interpretação de informações), a partir das informações coletadas, e que tem como objetivo gerar algumas hipóteses que possam nortear a tomada de decisão.

Conforme Lesca (2003), para fazer o *Puzzle* é necessário que se faça uma interligação entre as informações. Para isso, é necessário organizar um dispositivo que as tornem acessíveis e outro que permita arquivá-las. Em um primeiro momento, ainda conforme Lesca (2003), podem-se utilizar fichas de papel, sem a necessidade de um processo muito informatizado. Entretanto, um esforço de organização, de classificação se faz necessário, uma vez que, sem ele, não será possível tirar proveito das informações já coletadas.

Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004) sugerem algumas etapas para a construção do *Puzzle*: (a) reagrupar as informações; (b) ligar as informações; (c) buscar identificar uma ideia central; (d) gerar hipóteses, com base em associações de causa/efeito, semelhança ou oposição feitas entre as informações; (e) definir a lista de ações a serem efetuadas e indicar quem serão os encarregados; (f) redigir a evolução e o traçado das discussões efetuadas durante a seção de *Puzzle*.

O *Puzzle* é, portanto, um complemento e uma especificação de uma das etapas principais e a mais central do Método *L.E.SCA*ning[®]: a etapa de Criação de sentido. Trata-se, sucintamente, de uma representação feita em forma de “quebra-cabeça”, indicando o

agrupamento de informações, as ligações entre elas, bem como as hipóteses geradas. (RAIMUNDINI et al., 2011).

Dessa forma, o resultado desse trabalho é representado visualmente por um *Puzzle*, que exhibe os agrupamentos e ligações entre as informações, bem como as hipóteses geradas a partir da elaboração coletiva, que, posteriormente, possam servir como influência positiva para o processo de tomada de decisão pelos gestores da empresa Trópico.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem o objetivo de esclarecer quais foram os procedimentos metodológicos utilizados nessa pesquisa e de caracterizar a organização objeto de estudo.

3.1. ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Para o trabalho proposto foi escolhido o método de pesquisa qualitativa com caráter exploratório. Para Vieira (2007, p. 17), a pesquisa qualitativa pode ser definida como “a que se fundamenta em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados”. Silva e Menezes (2001) afirmam que a pesquisa qualitativa constitui uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números. O caráter exploratório da pesquisa é definido por Gil (2008) como pesquisas que proporcionam uma visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Para 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”.

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

- a) quanto aos fins: trata-se de uma pesquisa exploratória, que visa proporcionar visão geral de um determinado fato, através de levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas ligadas à organização e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Além disso, trata-se de uma pesquisa descritiva, já que tem o objetivo de expor características da organização através da observação, registro e análise dos fenômenos que ocorrem na mesma.

- b) quanto aos meios: é classificada como estudo de caso, visto que tem a finalidade de analisar uma organização dando um suporte para a definição de hipóteses (LEITE, 2006).

Por se tratar da investigação de uma única organização, este estudo também se caracteriza como um estudo de caso. Segundo Robert Yin (2005, p.32) “Estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O mesmo autor reforça que “O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, tais como processos organizacionais e administrativos” (YIN, 2005, p. 20). O estudo de caso “tem caráter de profundidade e detalhamento” (VERGARA, 2004, p. 49) sendo essa a proposta da pesquisa para a realização de um estudo de caso.

Portanto, sendo este trabalho um estudo de caso, a pesquisa qualitativa nos permite analisar com maior ênfase a aplicação da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva. Observaremos os resultados da aplicação desse método no contexto da Loja Trópico.

3.2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

O objetivo desta sessão é fazer a contextualização do caso no qual será feita a pesquisa. Primeiramente, faremos uma breve contextualização do mercado de *surf e skate wear*. Depois disso será apresentado o histórico da empresa escolhida para o estudo de caso.

3.2.1. Mercado de *surfwear*

Os hábitos de cada pessoa acabam influenciando, diversas vezes, diretamente no seu comportamento de consumo. Na prática de esportes, por exemplo, isso é bastante difundido e classes com costumes específicos acabam se formando, como é o caso dos surfistas.

O *surf* é bastante difundido no Brasil, até mesmo por conta da natureza: são mais de oito mil km² de litoral, totalizando mais de 2000 praias, o que torna a prática deste esporte

bem popular. Segundo informações do Instituto Brasileiro de Surfistas (Ibrasurf), o país conta com 250 mil surfistas que praticam o esporte, pelo menos uma vez por semana, e que tem pelo menos uma prancha. Hoje, há cerca de 2 mil lojas de *surfwear* no Brasil, com faturamento de aproximadamente R\$ 1,8 bilhões por ano (ABIT, 2012). Segundo dados da ABIT (Associação Brasileira da Indústria Têxtil, 2011), 3 em cada 10 roupas do brasileiro são de moda praia e o segmento representa 15% da indústria têxtil nacional.

3.2.2. A Trópico

“Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.” Peter Drucker (1980, p. 37)

A Loja Trópico teve sua origem em 1984, com uma primeira loja no bairro Moinhos de Vento, em Porto Alegre, onde se concentravam todas as lojas do segmento na cidade. A marca foi criada por dois surfistas que, após retornarem de viagem pelo mundo, perceberam uma oportunidade no varejo de *surfwear* no Rio Grande do Sul. Em 1990 a empresa cresce e abre uma segunda unidade, também em Porto Alegre e, em 1993, inaugura a primeira loja em *shopping center*.

Como estratégia de expansão, a marca optou pelo franchising em 1996. Atualmente são 22 unidades – uma loja piloto no Shopping Praia de Belas em Porto Alegre e 21 franquias. Recentemente, em 2012, a marca expandiu-se para Santa Catarina, onde já conta com duas lojas em operação (Balneário Camboriú e Blumenau). Os treze franqueados e os gestores das lojas se encontram semanalmente em uma reunião gerencial que discute desempenho e estratégias para fortalecer a rede.

Em 2010 a empresa conquistou o primeiro Selo de Excelência em Franchising, uma premiação da ABF (Associação Brasileira de Franchising) para as empresas que cumprem diversos pré-requisitos relacionados à operação de franquias. Por quatro anos consecutivos esse prêmio foi conquistado e em 2013 a Trópico é a única loja do segmento a ter o selo de excelência.

A marca está em processo de franca expansão e entende que o público consumidor dos estilos *surf* e *skate* são parte de uma tendência de apaixonados por esporte que não para de atrair novos integrantes. Desta forma, a rede tem um projeto de crescimento em espiral no

qual pretende conquistar novos franqueados em todas as cidades com mais de 50 mil habitantes dentro do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina.

A rede de lojas aposta em marcas fortes do cenário mundial, como a australiana Rip Curl, as californianas Billabong, Hurley e Vans e a americana Nike – trabalhando exclusivamente com a linha de esportes radicais da marca, denominada 6.0. Além disso, a franquia investe em marcas nacionais, como a carioca Redley e a gaúcha Free Surf. Na linha de equipamentos esportivos para o surf e o skate, principalmente, inúmeras marcas são compradas de distribuidores de importação do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina.

A Trópico tem como slogan a frase “Somos feitos de água”, o que repassa aos clientes a ligação forte com a natureza. Todas as ações feitas pela franqueadora são institucionais, a fim de difundir a marca e a filosofia por todo o estado, e agora também em Santa Catarina.

A franqueadora tem sua sede em Porto Alegre. A Master Mind Consultoria e Franchising é a empresa franqueadora com a qual os franqueados fazem o contrato de franquia. Todos os colaboradores de todos os setores trabalham em um mesmo ambiente, dividido apenas por salas, o que permite uma comunicação facilitada, principalmente importante para as áreas comercial e marketing.

Os treze atuais franqueados, seus sócios, gestores e família são convidados do franqueador uma vez por ano para quatro dias de imersão na Praia do Rosa. O “Meeting Trópico” tem como objetivo reunir força para traçar as estratégias para o próximo ano e reunir os franqueados para que possam trocar experiências sobre suas lojas.

No meeting de 2008, junto com o lançamento do livro em comemoração aos 25 anos da Trópico, foi definida, em conjunto com todos os franqueados, a missão da empresa: “Existimos para oferecer produtos e serviços que satisfaçam com qualidade de vida e emoção, integrem a família, valorizem a natureza na busca pelo equilíbrio sustentável”.

Como concorrentes, hoje a Trópico tem no estado do Rio Grande do Sul diversas lojas do segmento de *surfwear*, que trabalham com as mesmas marcas. Em Porto Alegre, podemos citar como principais concorrentes as lojas Tow, com apelo forte ao *skate*, e a loja Planeta Surf. No interior do estado inúmeras lojas multimarcas estão espalhadas, concorrendo diretamente com as franquias. Além disso, a Paquetá, uma das maiores redes de lojas esportivas do estado, recentemente passou a trabalhar com algumas marcas de *surfwear*, como a Billabong e a Element.

Os produtos vendidos nas lojas são essencialmente das marcas ligadas ao surf e ao skate. No inverno, o produto campeão de vendas é o tênis masculino, com destaque absoluto

para a marca Vans e para a Nike 6.0 e SB (Skate Boarding), que representa, nos meses de abril, maio e junho, pouco menos de 30% do faturamento das lojas. No verão, as bermudas de banho e as camisetas são preferência dos consumidores.

Por se tratar de uma loja multimarca, dependendo, portanto, de vários fornecedores, a Trópico tem a necessidade de monitorar o ambiente externo. Saber e entender o que os fornecedores (que diversas vezes se tornam também concorrentes) estão fazendo, de qual forma estão agindo no mercado nacional e internacional é de extrema importância para tomar decisões estratégicas, a fim de evitar que a organização seja impactada negativamente pelas mudanças e, ao mesmo tempo, possa aproveitar as oportunidades que essas mudanças proporcionam.

3.3. OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

A partir da análise do histórico da empresa, feito em pesquisa realizada no *site* da organização, além do livro em comemoração aos 25 anos da Trópico (T25, 2008) passa-se a esclarecer qual a metodologia que será usada na pesquisa, quais os passos para coleta e análise dos dados.

3.3.1. Coleta de dados

Conforme Leite (2008), o processo de coleta dos dados dá início à pesquisa, é o meio para a obtenção dos dados para a realização da pesquisa e, ao mesmo tempo, auxilia na obtenção dos resultados. Para a coleta de dado no estudo de caso torna-se necessário a identificação, descrição e análise dos seguintes pontos (GIL, 2009, p. 55):

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

Neste estudo, a coleta de dados se deu, em partes, através de pesquisa documental via web e conversas informais, que possibilitaram um entendimento maior do mercado da pesquisa, seus atores, acontecimentos importantes e fatores de influência. Toda a coleta de dados foi realizada durante os meses de outubro e novembro de 2013.

A pesquisa documental é utilizada, de forma comum e específica, para a coleta de dados e informações “na descrição de fatos ocorridos, de usos e costumes de povos, grupos e indivíduos, ou na apresentação do que foi descrito em documentos literários, científicos e culturais em geral” (LEITE, 2008, p. 53). Devido às facilidades de acesso e ao alto volume e conteúdo disponível, a web foi a principal ferramenta utilizada neste estudo. “O processo tradicional de pesquisa é, por vezes, limitado em função de seu custo, tempo, dispersão geográfica e intensidade do trabalho, o que pode ser amplamente resolvido pelo uso da tecnologia *Web*.” (FREITAS, JANISSEK-MUNIZ, BAULAC e MOSCAROLA, 2006, p.16).

Outra técnica de pesquisa largamente utilizada no estudo, de forma a sistematizar a coleta e dados, foi a observação. 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:

- a) Observação simples: o pesquisador permanece alheio à comunidade, grupo ou situação a ser pesquisada, desta forma a observação se torna espontânea;
- b) 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;
- c) 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 participante foi utilizada, devido ao pesquisador ser membro da empresa. Esta pesquisa se deu no período de 20 de outubro a 15 de novembro. A partir dessa técnica, as principais fontes de coletas de dados foram reuniões na sede do franqueador, conversas por telefone com fornecedores, trocas de e-mails com outros membros da empresa, leitura de revistas, jornais e sites da internet.

A coleta de informações se deu através das recomendações do Método *L.E.SCAning*[®], onde a busca de informações, conforme JANISSEK-MUNIZ et al (2006) deve ser relativa tanto aos atores e temas selecionados na etapa de Definição do alvo, bem como a outros identificados posteriormente.

Conforme o método, todas as informações devem ser registradas em fichas de captação. Neste estudo, as informações foram repassadas à animadora do processo, que, por sua vez, preencheu as fichas de captação com os dados coletados. O modelo da ficha de captação utilizada está representado na Figura 07.

Figura 7 - Ficha de Captação

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR		DATA DA COLETA	
FONTE		NATUREZA DA INFORMAÇÃO	
ATOR		TEMA	
INFORMAÇÃO PRINCIPAL			
INFORMAÇÃO ADICIONAL			
COMENTÁRIO			

Fonte: Adaptado de Lesca (2003)

3.3.2. Análise dos dados

Após a coleta dos dados, é necessário que uma análise destes seja realizada. Neste estudo, essa análise será realizada de forma qualitativa, visando a interpretação das informações coletadas, buscando a convergência no conteúdo. Para Gil (2008), a análise dos dados tem o objetivo de organizar os dados de forma com que eles possam fornecer respostas aos problemas propostos. A interpretação dos dados, para o mesmo autor, visa dar sentido mais amplo para as respostas, ligando-os a outros conhecimentos previamente obtidos.

A análise dos dados será feita em duas fases:

- a) Através da aplicação do *Puzzle* para a criação de sentido (interpretação das informações selecionadas, conforme o método L.E.SCAning®);
- b) E a análise decorrente dos cenários criados a partir do *Puzzle*.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa. Eles estão divididos em seções de acordo com a sequência do método L.E.*SCanning*[®] (figura 06): definição do perímetro, definição do alvo, coleta, seleção e repasse das informações, memória, criação ou interpretação de sentido, difusão e animação.

4.1. DEFINIÇÃO DO PERÍMETRO

A definição do perímetro da pesquisa foi sugerida pelo animador do processo durante uma reunião de sensibilização com 04 dos 06 membros da equipe de trabalho. Os presentes na reunião consideraram oportuna a abordagem do assunto proposto e demonstraram expectativas a respeito dos resultados. Nesta mesma reunião foram definidos atores e temas, que serão apresentados na seção 4.3.

A equipe de trabalho foi composta por dois franqueados (lojas Barra Shopping Sul, São Leopoldo, Canoas, Torres, Xangri-lá e Novo Hamburgo), pelo diretor da Trópico, pelo analista financeiro das lojas do Barra Shopping Sul e Xangri-lá, pelo gestor da loja do Barra Shopping Sul e pela própria animadora do processo, que foi por quatro anos (2008 a 2012) gestora da loja do Barra Shopping Sul e hoje é também sócia franqueada da loja de Xangri-lá.

Tabela 6- Equipe de trabalho

Membro	Cargo Atual	Cidade onde trabalha	Área de atuação na empresa
1	franqueado	Novo Hamburgo, Canoas, São Leopoldo e Torres	comercial e financeira
2	franqueado	Xangri-lá/Porto Alegre/Santa Cruz do Sul	financeira e suprimento
3	gestor	Porto Alegre - Barra Shopping Sul	Comercial
4	franqueado	Santa Cruz do Sul/Xangri-lá	comercial e suprimento
5	analista financeiro	Santa Cruz do Sul	financeira e suprimento
6	diretor	Porto Alegre	expansão – franqueador

Fonte: elaborado pela autora

A abordagem escolhida foi o estudo do impacto que as lojas de marca própria podem representar para a Trópico, que é uma loja multimarcas. Conforme já comentado anteriormente, os licenciados das marcas com que a Trópico trabalha estão vislumbrando no

Brasil um mercado propício para instalar lojas de marca própria, a exemplo do que já ocorre nos Estados Unidos e na Austrália, origem das principais marcas que a rede de franquias vende.

A definição do perímetro de estudo, entretanto, não foi apoiada por todos os membros da equipe de trabalho. Segundo a diretoria, a Trópico está em plena expansão e não há motivos para considerar como ameaça a abertura de lojas de marca própria, e que elas podem até mesmo colaborar para aumentar a força das marcas de *surf* e *skate* no estado.

Esta possível resistência pela aceitação de encaminhamentos que permitam iniciar o processo de inteligência já foi registrada por alguns autores. A exemplo, Caron-Fasan et Janissek-Muniz (2004, p. 4) citam que:

Autores como Dermer (1973) e Zmud (1979) mostram que a maioria dos diretores evita trabalhar com informações não concretas, qualitativas e prospectivas, devido à sua imprecisão e por causa do desconforto resultante de sua análise.

Conforme abordado anteriormente neste e em outros estudos, a capacidade de sobrevivência de uma empresa depende em parte de sua atitude em antecipar mudanças exteriores e adaptar-se, sobretudo, ao cenário mundial atual, que favorece a globalização de mercados e intensifica sua competição e cooperação (JANISSEK-MUNIZ e LESCA, 2003). Para ser capaz de antecipar, a empresa deve ser capaz de identificar e analisar informações pertinentes de seu ambiente (FREITAS e LESCA, 1992). Conforme Lesca, Janissek-Muniz e Freitas (2003), a implantação de um sistema de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva é uma das alternativas para responder a algumas questões e auxiliar para que uma empresa se mantenha no mercado.

Porém, conforme estudos realizados pela Equipe Lesca (LESCA, 2003), se a diretoria não apoiar algum dos passos do estudo ou mesmo a realização do mesmo de uma forma geral, existe a possibilidade grande do estudo não ter sucesso no processo ou ocorrer uma redução da sua factibilidade.

A animadora do processo considerou, entretanto, que as informações que poderiam vir do diretor da Trópico fossem de enorme valia e, a partir daí, deixou-o livre para fornecer qualquer informação, sem delimitação do tema de estudo. Isso foi importante para que o diretor se sentisse mais a vontade com a etapa da coleta de informações e pudesse perceber sinais fracos que, ao longo do trabalho, se mostraram importantes para o entendimento do cenário.

O outro membro que não pode comparecer a reunião considerou adequada a abordagem do tema e, ainda, acrescentou informações do mercado financeiro à pesquisa, já que trabalha no setor financeiro de uma das franquias.

Aqui, uma característica importante esta aplicação de IEAc é que foram necessários três reuniões diferentes a fim de que todos os membros de coleta de informações pudessem ser consultados e informados a respeito da definição do perímetro. O método sugere que se reúnam todos os membros em uma única reunião, para que seja possível uma discussão entre todos os integrantes. Nesse caso, foi difícil fechar horários e datas, não se encontrou uma data e local em que todos os membros pudessem comparecer, mesmo porque nem todos residem e trabalham na mesma cidade. A dispersão da equipe de trabalho envolvida pode ser tanto um fator crítico de sucesso como também de fracasso para o processo, isto dependendo da forma como o mesmo será conduzido.

Assim, apesar de inicialmente parecer um ponto dificultador, essa separação foi considerada importante, já que alguns membros tiveram opiniões divergentes a respeito do perímetro de estudo e uma reunião com todos os membros poderia gerar discussões excessivas e a conseqüente perda de eficiência na coleta posterior.

Segue abaixo uma tabela com os principais elementos facilitadores e as principais dificuldades encontradas nesta etapa.

Tabela 7 - Dificuldades e facilitadores da etapa de Definição do Perímetro

ETAPA	DIFICULDADES	FACILITADORES
DEFINIÇÃO DO PERÍMETRO	<p>O diretor não concordou com a definição do perímetro</p> <p>Reunir todos os membros da equipe em uma única reunião</p> <p>Incerteza sobre a quantidade de informação que poderia ser encontrada (se havia possibilidade de realizar o estudo dentro desse contexto)</p> <p>Entendimento do método e compreensão da sua utilidade</p>	<p>05 membros acharam oportuno a escolha do perímetro escolhido</p> <p>Animadora do processo é atuante na empresa há 5 anos</p>

Fonte: elaborado pela autora

Concluída a etapa de definição do perímetro, o método indica a segunda fase, que é a etapa de definição do alvo.

4.2. DEFINIÇÃO DO ALVO

Ainda nas reuniões comentadas na seção 4.1, após o entendimento do método e a definição do perímetro de estudo, procurou-se listar, junto com os membros da equipe, alguns atores e temas que poderiam ser referência na coleta de informações. O que foi feito foi uma espécie de *brainstorm* inicial, para que alguns atores e temas fossem sugeridos pelos membros da equipe. O papel do animador nessa etapa foi, após coletar a opinião dos colaboradores, selecionar os atores e temas que mais se encaixavam no perímetro do estudo.

Os atores inicialmente definidos foram:

- a) Governo
- b) RC Brazil (licenciada Rip Curl no Brasil)
- c) Billabong
- d) Vans
- e) CDL Porto Alegre
- f) Outros fornecedores potenciais
- g) Clientes diversos

Adicionalmente, optou-se por adicionar à matriz alvo os seguintes atores:

- h) Master Mind Consultoria e Franchising (franqueadora)
- i) Trópico – Franquias
- j) Investidores

Optou-se, portanto, em retirar da matriz alvo os atores: CDL Porto Alegre, clientes diversos e outros fornecedores principais, em consequência de não terem sido coletadas informações a respeito desses atores.

A listagem dos atores selecionados, então, está abaixo, bem como a definição de cada um deles:

- 1) Governo: governo federal e estadual;
- 2) RC Brazil: licenciada da marca Rip Curl no Brasil, com sede no Guarujá – SP;
- 3) Billabong: marca australiana de *surf* e *skate*, tradicional no mercado e conhecida mundialmente;
- 4) Vans: marca de *surf* e *skate*, muito difundida entre praticantes e também simpatizantes das duas modalidades de esporte;

- 5) Master Mind Consultoria e Franchising: franqueadora; foram englobadas aqui informações originadas da própria franqueadora, como ações realizadas por ela;
- 6) Trópico – Franquias: todas as lojas da rede; aqui foram relacionadas as informações provenientes das lojas da rede;
- 7) Investidores: investidores nacionais e internacionais; aqui foram listadas as informações de abertura de novas lojas, principalmente e informações de investimentos no comércio.

Os temas inicialmente definidos pela animadora foram:

- a) Abertura de novas lojas
- b) Impostos
- c) Abertura de novos centros de compras
- d) Negociação com fornecedores
- e) Informações Internas
- f) Legislação
- g) Funcionários
- h) Novidades do surf e skate
- i) Ações comércio local
- j) Clientes

Adicionalmente, optou-se por adicionar à matriz alvo o seguinte tema:

- k) Concorrência

Optou-se, portanto, em retirar da matriz alvo os temas: Negociações com fornecedores, Legislação, funcionários e fornecedores principais, em consequência de não terem sido coletadas informações a respeito desses temas.

A listagem dos temas selecionados está abaixo, bem como a definição de cada um deles:

- 1) Aberturas de novas lojas: informações referentes à abertura de novas lojas no Rio Grande do Sul e no Brasil;
- 2) Impostos: informações referentes a impostos que podem impactar positivamente ou negativamente na Trópico;
- 3) Abertura de novos centros de compra: informações referentes à abertura de novos centros de compra (*shoppings centers*, galerias, entre outros), no Rio Grande do Sul e também no Brasil;

- 4) Informações Internas: números internos (faturamento, receita, clientes, entre outros);
- 5) Novidades de *surf* e *skate*: novidades referentes ao surf e ao skate que possam impactar no mercado de *surfwear* (relacionadas às marcas de *surf* e *skatewear*);
- 6) Ações comércio local: informações de comércio dos municípios/estado onde as lojas da Trópico estão instaladas;
- 7) Clientes: informações a respeito de consumidores em geral;
- 8) Concorrência: informações relativas a concorrentes nacionais e internacionais;

Ao final do trabalho a matriz alvo ficou da forma como está abaixo (Tabela 08) e os números são referentes à quantidade de informações coletadas em cada cruzamento ator x tema.

Tabela 8 - Matriz Alvo

ATORES \ TEMAS	Abertura de novas lojas	Abertura de novos centros de compra	Impostos	Inf. Internas	Concorrência	Clientes	Ações comércio local	Novidades Surf/Skate
Master Mind	01					01		01
RC Brazil	02							
Investidores	04	01			01	01	01	
Governo	01		02					
Trópico-Franquias				03		01		
Vans	01				01			
Billabong					01			01

Fonte: elaborado pela autora

Após a definição da matriz alvo, o método sugere que se escolha, dentre os cruzamentos disponíveis, um que for considerado pela equipe como o foco principal da pesquisa. De acordo com a definição do perímetro, feita na primeira etapa, considerou-se como mais importante o cruzamento do tema abertura de novas lojas com investidores, já que o perímetro definido supõe a investigação de como a abertura de novas lojas de marca própria podem impactar na Trópico.

A definição do alvo foi uma das etapas do método mais criticadas pela equipe de trabalho e considerada mais confusa pela animadora. Não era evidente a possibilidade de definir atores e temas dentro do contexto escolhido uma vez que não se tinha domínio de quais informações encontradas seriam pertinentes para os resultados. Definir temas e atores antes de iniciar a coleta foi considerado como uma delimitação muito exclusiva dentro do universo das informações, ou seja, seria difícil concentrar as informações nesses aspectos. Por

se tratar de sinais fracos, possíveis atores e temas poderiam surgir posteriormente como relevantes.

O método sugere que a criação da matriz feita seja feita a fim de facilitar a captação de sinais fracos. Entretanto, como explicado acima, a delimitação de atores e temas antes da coleta pode promover uma espécie de bloqueio para a equipe de trabalho, pois restringe, com a matriz alvo, a coleta das informações e a percepção de sinais fracos. A definição do perímetro de estudo (etapa 1) já limita a coleta de informações.

Diante dessa questão, foi explicado que a matriz alvo poderia sofrer modificações (entradas e saídas de atores e temas) durante o processo, o que tornou a coleta de informação mais abrangente.

Também, segundo o método, é nesta etapa que devem ser especificadas as fontes de informação que serão importantes na pesquisa. A equipe de trabalho listou a internet como um todo e as reuniões gerenciais ocorridas semanalmente entre franqueados e gestores da rede como fontes importantes para a coleta. Além disso, considerou-se importante reportagens de televisão e jornal, além de redes sociais das instituições ligadas ao comércio.

Segue abaixo uma tabela com os principais elementos facilitadores e as principais dificuldades encontradas nesta etapa.

Tabela 9 - Dificuldades e Facilitadores da etapa de Definição do Alvo

ETAPA	DIFICULDADES	FACILITADORES
DEFINIÇÃO DO ALVO	Não era evidente a possibilidade de definir atores e temas sem ter domínio de quais informações seriam encontradas. Definir temas e atores pode delimitar a coleta, impedindo que sinais fracos importantes sejam capturados Desenho da matriz alvo só pode ser realizado após a primeira fase da criação coletiva de sentido, pois os atores e temas só estariam definidos a partir dessa etapa.	Todos os membros da equipe tinham fontes de informações presentes no seu dia-a-dia (jornais, revistas, sites, blogs,...) A definição da matriz alvo final pode ser realizada após a coleta de informações (aceita modificações durante o processo). Especificação das fontes de informação

Fonte: Elaborada pela autora

A etapa seguinte do método *L.E.SCA*ning[®] refere-se à coleta de informações, baseada na definição de perímetro e da matriz alvo.

4.3. COLETA DE INFORMAÇÕES

Terminada a etapa de definição do alvo, foi iniciada a coleta de informações, em 05 de setembro de 2013. A etapa se estendeu até o dia 15 de novembro de 2013. Desde o início da etapa, muitas dificuldades foram encontradas. Além da dificuldade de busca das informações dentro dos atores e temas determinados, já citada anteriormente, a pertinente falta de entendimento da utilidade do método por parte da equipe de trabalho e a falta de tempo disponível para a coleta de informações e preenchimento da ficha de captação também foram resistências encontradas em relação ao método.

Diante dessas dificuldades, a animadora do processo teve que dispensar maiores esforços para auxiliar a equipe de trabalho e motivá-los mais fortemente a colaborar para a coleta de informações.

A orientação para que a coleta ocorresse de forma contínua, sem a necessidade de dedicação de tempo exclusivo para tal e a extinção do preenchimento da ficha de captação (processo que teria que ser realizado pela animadora) facilitou a coleta, que, a partir daí, passou a ocorrer de forma mais satisfatória. Emails, mensagens de texto via celular e conversas informais foram os métodos utilizados para o repasse das informações para a animadora do processo. Três vezes por semana durante o período de coleta, as informações eram transcritas para as fichas de captação e organizadas em um documento de Power Point, para melhor visualização. Todas as fichas de captação estão disponíveis nos anexos deste trabalho.

Nessa etapa, pode-se citar que o diretor da Trópico estava apto a fornecer diversas informações para a animadora, em consequência do seu cargo e de seu conhecimento de varejo. Entretanto, o mesmo reforçou, após a reunião de definição de perímetro, além da insatisfação com o perímetro estudado, a indisponibilidade de tempo para tal. A coleta de informações, portanto, a partir deste membro importante da equipe foi realizada através de emails enviados por ele a todos os franqueados da rede semanalmente, onde diversas informações estavam disponíveis e foram possíveis de ser coletadas sem que o diretor tivesse que dedicar tempo apenas à coleta para este trabalho. Assim, parte da coleta foi feita de forma informal e não explícita.

Outro ponto a ser destacado na coleta de informações é que, em nenhum momento, o método exige que se colem informações de fontes confiáveis. Não há, portanto, certeza de

veracidade das informações coletadas, o que pode prejudicar as análises. Este ponto é registrado e aceito pelo método, que justamente trabalha com essas noções de ambiguidade, fontes pouco-confiáveis, etc.

Para que a quantidade de dados coletados fosse valorizada, a animadora do processo dedicou muito tempo para que ela mesma pudesse coletar algumas informações para o trabalho. Neste caso, conforme preconiza o método, isso é possível uma vez que o papel da animadora dentro da organização é ativo.

Abaixo estão ilustradas 02 exemplos de preenchimento das fichas de coleta.

Figura 8 - Exemplo de preenchimento da ficha de captação

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR	Ivana Dull Soares	DATA DA COLETA	06.09.2013
FONTE	Reunião Gerencial	NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Oral
ATOR	Trópico - franqueadora	TEMA	Abertura de novas lojas
INFORMAÇÃO PRINCIPAL	Trópico expande para Santa Catarina. Depois de Blumenau, Balneário Camboriú recebe a segunda loja da rede.		
INFORMAÇÃO ADICIONAL			
COMENTÁRIO	É a segunda loja da rede em Santa Catarina e o franqueador só fala em expansão no estado vizinho.		

Figura 9 - Exemplo de preenchimento da ficha de captação

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR	Fernando Bamberg	DATA DA COLETA	10.10.2013
FONTE	Vansdobrasil.com	NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Web
ATOR	VANS	TEMA	Abertura de novas lojas
INFORMAÇÃO PRINCIPAL	Loja da Vans abre em outlet em Novo Hamburgo.		
INFORMAÇÃO ADICIONAL	Vans do Brasil afirma que os produtos comercializados com até 50% de desconto são produtos descontinuados ou que apresentarão algum defeito para o controle de qualidade.		
COMENTÁRIO	Visitando a loja, percebe-se que muitos produtos não são descontinuados, que temos na Trópico e que os defeitos não são visíveis.		

Segue abaixo uma tabela com os principais elementos facilitadores e as principais dificuldades encontradas nesta etapa.

Tabela 10 - Dificuldades e facilitadores da etapa de Coleta de Informações

ETAPA	DIFICULDADES	FACILITADORES
COLETA DE INFORMAÇÕES	Diversas informação que poderiam ser importantes já haviam sido coletadas antes da data prevista para a coleta.	A maior parte das informações vinha seguida de comentários feitos pela equipe.
	Busca de informações dentro dos atores e temas listados	Extinção do preenchimento da ficha de captação pela equipe - seria feito pela animadora.
	Pertinente falta de entendimento da utilidade do método por parte da equipe	Organização das informações em Power Point
	Falta de tempo disponível para a coleta	Emails semanais enviados pelo diretor para todos os franqueados.
	Falta de tempo disponível para o preenchimento da ficha de captação.	Animadora pode coletar informações também, por ser membro da empresa.
	A confiabilidade das informações em relação às suas fontes não foi questionada em nenhum momento da coleta.	

Fonte: elaborado pela autora

Depois de coletadas as informações, é necessário que sejam estas sejam selecionadas e agrupadas, conforme explica a próxima seção.

4.4. SELEÇÃO DE INFORMAÇÕES

A etapa de seleção de informações é uma etapa intermediária, que, no método IEAc é realizada primeiramente (seleção primária) pelos coletadores, que a realizam de forma individual, e posteriormente (seleção coletiva) pelo animador do processo e sua equipe de trabalho. Neste estudo, optou-se por manter todos os registros coletados (Memorização), uma vez que a quantidade de informações coletadas não foi grande e que a seleção de algo que já era dispensável foi realizada no momento do preenchimento da ficha de captação. Algumas informações chegavam até a animadora e podiam ser dispensadas, pois não tinham relação alguma com os temas propostos, nem com o perímetro estudado. Isso ocorreu principalmente no início do processo de coleta, quando a equipe de trabalho ainda não havia compreendido a questão da definição do alvo. Após o entendimento a coleta se tornou mais eficaz.

As fichas de captação, portanto, geraram 24 registros, que foram consolidados na tabela abaixo:

Tabela 11 - Seleção de informações

Informação 01	Trópico expande para Santa Catarina. Depois de Blumenau, Balneário Camboriú recebe a segunda loja da rede.
Informação 02	Gabriel Medina reabre sua loja da Rip Curl em Maresias/SP, após reforma.
Informação 03	RS é o Estado que mais cresceu em franchising no Brasil em 2012. Segundo pesquisa, o crescimento é 28,9% maior que em outros estados. Gaúchos são empreendedores que mais investem em franquia.
Informação 04	Shopping Outlet abre em Novo Hamburgo.
Informação 05	GAP abre sua primeira loja em shopping em São Paulo. A loja está instalada no JK Iguatemi.
Informação 06	Copom sobe juros para 95% ao ano, em 5ª elevação seguida
Informação 07	DIFA – as mercadorias recebidas de fora do estado desde o dia 12.09 não serão mais tributadas; após votação na AL, micro e pequenos empresários estão livres do imposto.
Informação 08	Rede Trópico consegue crescimento de 20% no mês de setembro de 2013 comparado a setembro de 2012.
Informação 09	Loja da Vans abre em outlet em Novo Hamburgo.
Informação 10	Loja da Vans em outlet em Novo Hamburgo está vendendo o mesmo tênis da Trópico, a 50% do preço.
Informação 11	Grifes Internacionais do vestuário chegam ao Brasil e acirram disputa no varejo
Informação 12	Consumidora, em visita a loja de grife internacional em shopping em São Paulo, diz: As marcas que já estão aqui vão ter que correr para segurar o consumidor, senão vão perder.
Informação 13	Empresas investem em reforço da marca para ampliar mercado no RS.
Informação 14	CEO da Rip Curl Brazil diz que pretende expandir a rede de lojas próprias no Brasil, mas pretende aguardar por bons franqueados/licenciados.
Informação 15	Propostas do cartão Trópico Good Card tem reprovação de 72%.
Informação 16	Para Derek O’Neill, a internet é uma importante ferramenta para disseminar esse conceito. Um exemplo disso é o campeonato mundial de surfe, no qual a Billabong deve investir R\$ 7,5 milhões até 2016. As etapas do circuito, inclusive a brasileira, são transmitidas ao vivo pelo site da companhia.
Informação 17	Colaborador da loja da Billabong do Barra Shopping Sul abre o jogo e fala sobre o faturamento da loja. No mesmo shopping, a loja da Trópico vende pouco menos da metade.
Informação 18	Trópico lança linha de equipamentos de surf da marca Trópico
Informação 19	Brasil é o quinto país mais atrativo para o varejo de roupas.
Informação 20	Brasil é o maior mercado de vestuário da América do Sul, com US\$ 42 bilhões em vendas
Informação 21	Analisando a venda por setor, na rede, percebe-se um aumento de 121% na venda de relógios.
Informação 22	Com o crescimento de 16%, o setor não precisa muito do Governo. Apenas que não atrapalhe. – Deputado Duarte Nogueira
Informação 23	Loja Trópico chega a Pelotas e no primeiro mês fatura 30% a mais do que o planejado.
Informação 24	Trópico vai de 5K de likes no Facebook para 35K (comparativo final de 2012 para outubro de 2013).

Fonte: elaborado pela autora

A informação de número 19 foi escolhida para ser a informação central da etapa de criação de sentido, uma vez que ela se relaciona fortemente com o perímetro e com a matriz alvo escolhida, bem como é relacionada ao cruzamento principal, que diz respeito a

investidores e abertura de novas lojas. Na etapa de criação de sentido a relação estará mais clara, ao se observar o *Puzzle* proposto.

Desta forma e a partir desta seleção, será possível passar à próxima etapa, a análise e interpretação das informações, buscando criar representações pertinentes a partir do que foi observado e coletado no ambiente alvo da organização.

Segue abaixo uma tabela com os principais elementos facilitadores e as principais dificuldades encontradas nesta etapa.

Tabela 12 - Dificuldades e Facilitadores da etapa de Seleção de Informações

ETAPA	DIFICULDADES	FACILITADORES
SELEÇÃO DE INFORMAÇÕES	Poucos registros coletados Seleção primária gerou alguns registros que foram dispensados. Ocorreu no início, por falta de entendimento do método. Esses registros dispensados não estão apresentados no trabalho.	Todos os registros foram importantes

Fonte: elaborado pela autora

Conforme aponta o método, depois de realizada a seleção, é necessário que essas informações sejam enviadas às pessoas responsáveis por armazená-las.

4.5. REPASSE DAS INFORMAÇÕES

O repasse consiste basicamente no envio das informações coletadas à(s) pessoa(s) encarregada(s) de armazená-las. Neste estudo, esta etapa não foi realizada em virtude de que os dados, soltos, não tinham, no caso da Trópico, nenhuma utilidade para os colaboradores. Já que o período entre a coleta das informações e finalização do estudo era pequeno, optou-se por apresentar todos os dados na finalização do trabalho.

Segue abaixo uma tabela com os principais elementos facilitadores e as principais dificuldades encontradas nesta etapa.

Tabela 13 - Dificuldades e facilitadores da etapa de Repasse das Informações

ETAPA	DIFICULDADES	FACILITADORES
REPASSE DE INFORMAÇÕES	<p>A Trópico não tem uma pessoa encarregada para o repasse das informações.</p> <p>As informações soltas, durante a construção do estudo não teriam utilidade para os colaboradores da empresa nessa primeira aplicação do método.</p> <p>Período pequeno entre a coleta de informações e a finalização do estudo.</p>	

Fonte: elaborado pela autora

O repasse é a etapa que sucede a etapa de armazenamento (memória) das informações. Os detalhes a respeito dessa etapa estão explicados na seção que segue.

4.6. ARMAZENAMENTO DAS INFORMAÇÕES (MEMÓRIA)

A importância desta etapa é justificada a partir do fato de que todas as informações coletadas devem estar de fácil acesso a todos os colaboradores. Apesar de a Trópico não ter um setor ou uma pessoa específica para a captação, interpretação e armazenamento de informações, os dados coletados nessa pesquisa ficarão à disposição de todos somente ao término do estudo, na Intranet da empresa, com acesso limitado aos franqueados (a maioria dos gestores não terá acesso por se tratar de assunto estratégico), além de estarem disponíveis neste trabalho.

O armazenamento, durante a aplicação do método é realizado em um documento de Power Point e salvas virtualmente no Dropbox. O armazenamento virtual foi realizado pela facilidade de acesso em qualquer dispositivo e pela segurança de não haver perda de dados.

A partir dessa etapa, o método pode seguir para a penúltima fase, que é a criação coletiva de sentido, abordada na próxima seção.

Segue abaixo uma tabela indicando elementos facilitadores e as principais dificuldades encontradas nesta etapa.

Tabela 14 - Dificuldades e facilitadores da etapa de Memória

ETAPA	DIFICULDADES	FACILITADORES
MEMÓRIA	A Trópico não tem uma pessoa encarregada para o armazenamento das informações.	Existência de discos virtuais gratuitos, a disposição de todos. Empresa possui um acesso à INTRANET.

Fonte: elaborado pela autora

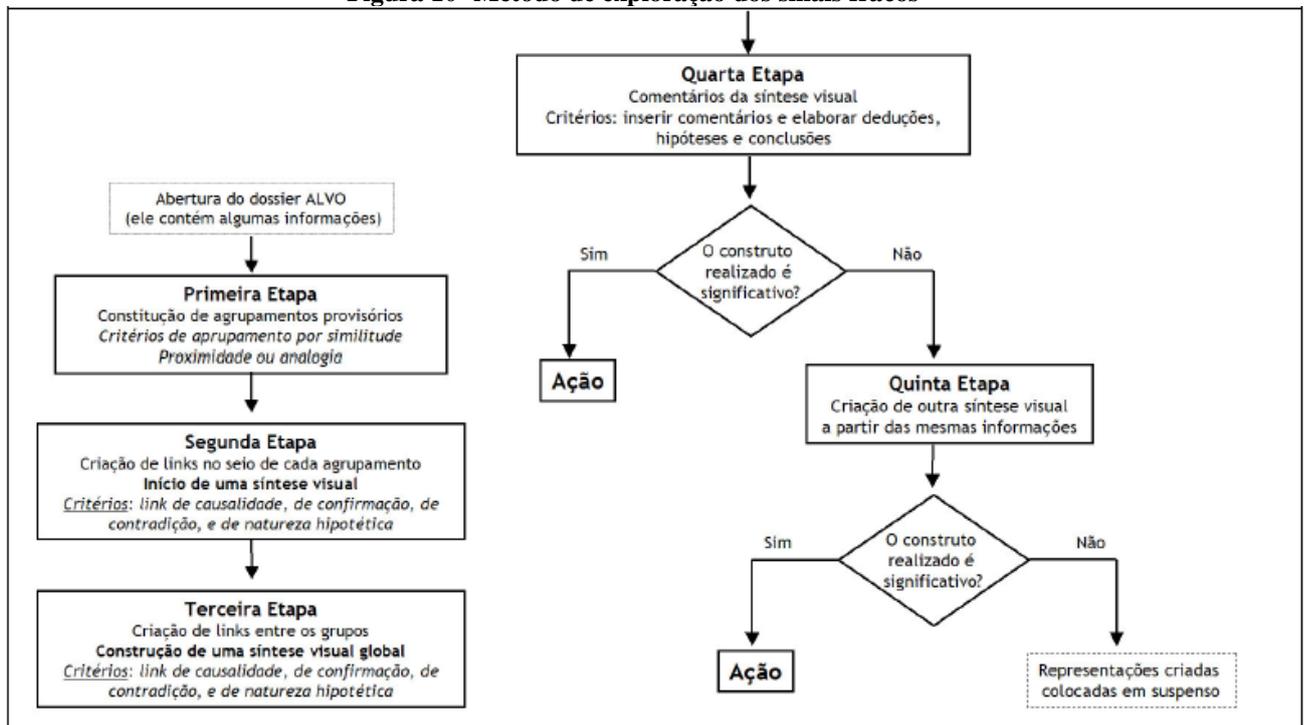
Depois de armazenadas as informações, segundo o método L.E.SCA[®], é possível seguir para a etapa de Criação de Sentido, que analisa as informações coletivamente.

4.7. CRIAÇÃO DE SENTIDO

Nesta seção está descrita a aplicação da etapa e criação de sentido, considerada a etapa central do método e onde foi aplicada a ferramenta *Puzzle* para a geração de hipóteses. É nesta etapa que as diferentes informações coletadas são analisadas coletivamente, com o objetivo de atribuir um sentido e gerar valor agregado (CARON-FASAN e JANISSEK MUNIZ, 2004).

A criação do *Puzzle* segue o método de exploração de sinais fracos, conforme apresentado na figura abaixo:

Figura 10- Método de exploração dos sinais fracos



Fonte: Caron-Fassan e Janissek-Muniz (2004, p. 11)

A primeira etapa refere-se à separação das informações através dos critérios de semelhança ou proximidade dos assuntos, de forma com que as ideias sejam previamente organizadas, para, posteriormente, serem conectadas. Para este trabalho utilizou-se o critério de proximidade dos assuntos.

O resultado foi a geração de 05 subgrupos (investidores na concorrência, expansão e crescimento interno da Trópico, campeonatos de *surf*, mercado financeiro e mercado de vestuário), que podem ser visualizados abaixo:

Tabela 15 - Informações sobre Investidores na Concorrência

Informação 04	Shopping Outlet abre em Novo Hamburgo.
Informação 05	GAP abre sua primeira loja em shopping em São Paulo. A loja está instalada no JK Iguatemi.
Informação 09	Loja da Vans abre em outlet em Novo Hamburgo.
Informação 10	Loja da Vans em outlet em Novo Hamburgo está vendendo o mesmo tênis da Trópico, a 50% do preço.
Informação 12	Consumidora, em visita a loja de grife internacional em shopping em São Paulo, diz: As marcas que já estão aqui vão ter que correr para segurar o consumidor, senão vão perder.
Informação 14	CEO da Rip Curl Brazil diz que pretende expandir a rede de lojas próprias no Brasil, mas pretende aguardar por bons franqueados/licenciados.
Informação 17	Colaborador da loja da Billabong do Barra Shopping Sul abre o jogo e fala sobre o faturamento da loja. No mesmo shopping, a loja da Trópico vende pouco menos da metade.

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 16 - Informações sobre crescimento interno da Trópico

Informação 01	Trópico expande para Santa Catarina. Depois de Blumenau, Balneário Camboriú recebe a segunda loja da rede.
Informação 08	Rede Trópico consegue crescimento de 20% no mês de setembro de 2013 comparado a setembro de 2012.
Informação 18	Trópico lança linha de equipamentos de surf da marca Trópico
Informação 21	Analisando a venda por setor, na rede, percebe-se um aumento de 121% na venda de relógios.
Informação 23	Loja Trópico chega a Pelotas e no primeiro mês fatura 30% a mais do que o planejado.
Informação 24	Trópico vai de 5K de <i>likes</i> no Facebook para 35K (comparativo final de 2012 para outubro de 2013)

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 17 - Informações sobre campeonatos de surf

Informação 02	Gabriel Medina reabre sua loja da Rip Curl em Maresias/SP, após reforma.
Informação 16	Para Derek O'Neill, a internet é uma importante ferramenta para disseminar esse conceito. Um exemplo disso é o campeonato mundial de surfe, no qual a Billabong deve investir R\$ 7,5 milhões até 2016. As etapas do circuito, inclusive a brasileira, são transmitidas ao vivo pelo site da companhia.

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 18 - Informações sobre mercado financeiro

Informação 06	Copom sobe juros para 95% ao ano, em 5ª elevação seguida
Informação 07	DIFA – as mercadorias recebidas de fora do estado desde o dia 12.09 não serão mais tributadas; após votação na AL, micro e pequenos empresários estão livres do imposto.
Informação 15	Propostas do cartão Trópico Good Card tem reprovação de 72%

Fonte: elaborado pela autora

Tabela 19 - Informações sobre mercado de vestuário

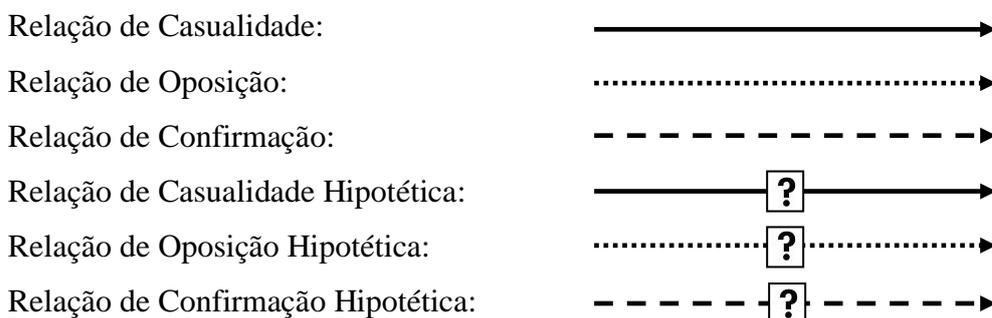
Informação 03	RS é o Estado que mais cresceu em franchising no Brasil em 2012. Segundo pesquisa, o crescimento é 28,9% maior que em outros estados. Gaúchos são empreendedores que mais investem em franquia.
Informação 11	Grifes Internacionais do vestuário chegam ao Brasil e acirram disputa no varejo
Informação 13	Empresas investem em reforço da marca para ampliar mercado no RS.
Informação 19	Brasil é o quinto país mais atrativo para o varejo de roupas.
Informação 20	Brasil é o maior mercado de vestuário da América do Sul, com US\$ 42 bilhões em vendas
Informação 22	Com o crescimento de 16%, o setor não precisa muito do Governo. Apenas que não atrapalhe. – Deputado Duarte Nogueira

Fonte: elaborado pela autora

Segundo Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004), o reagrupamento de informações tem como consequência a redução da complexidade das informações e isso permite que os indivíduos abordem as informações por meio de um mecanismo simples e voluntariamente impreciso, respeitando a ambiguidade e a incerteza, duas características importantes dos sinais fracos.

A segunda e a terceira etapas dizem respeito à criação de links que expressem relação dentro dos grupos e entre os grupos. Os exemplos de links são: casualidade, confirmação, contradição e natureza hipotética.

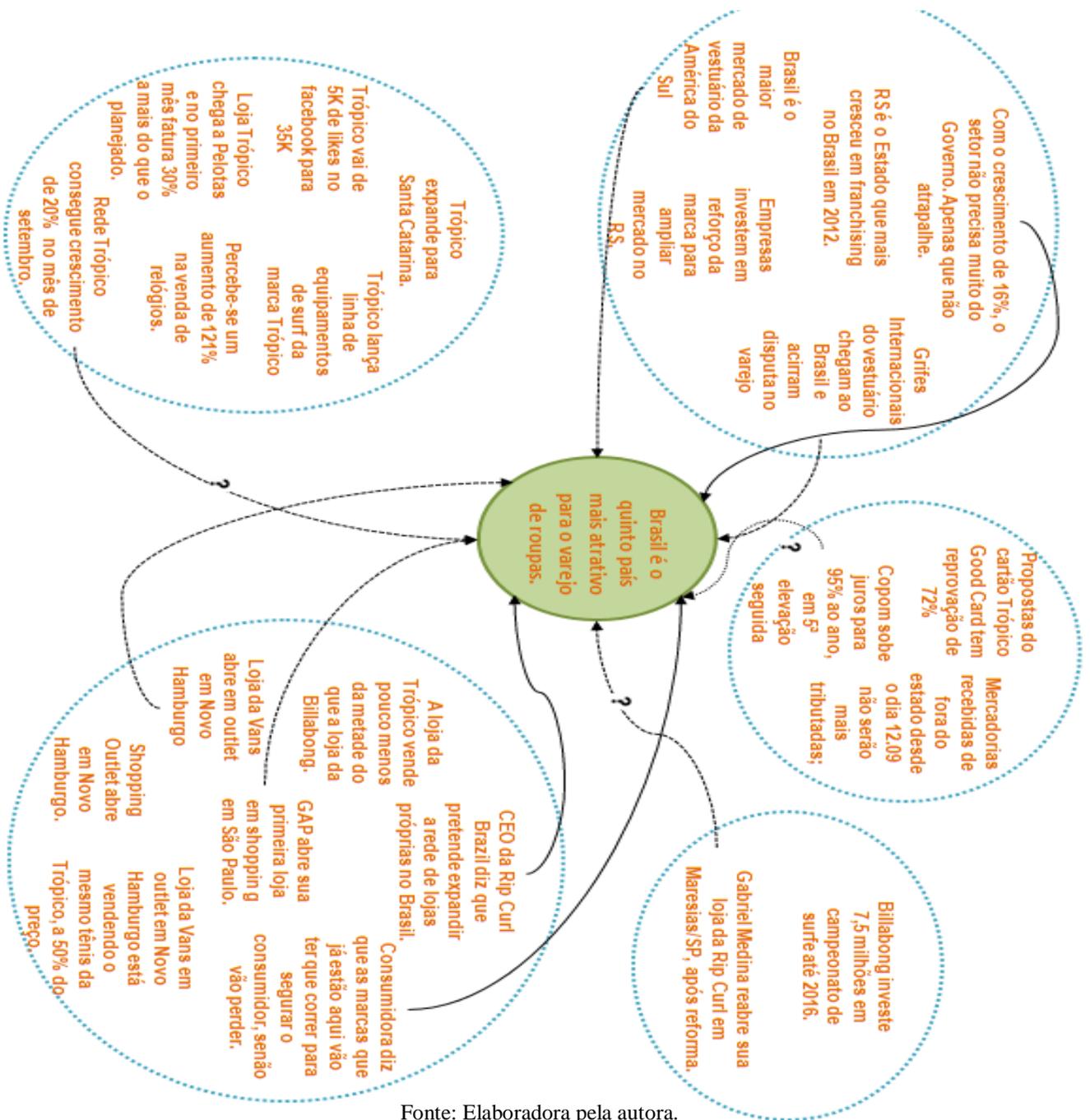
Para montagem do *Puzzle*, utilizou-se a representação gráfica abaixo, baseada em Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2006):



4.7.1. Puzzle

A construção do Puzzle foi iniciada a partir da informação principal, selecionada na etapa de seleção de informações. A figura abaixo aponta as relações realizadas entre as demais informações e a informação de número 19 (“Brasil é o quinto país mais atrativo para o varejo de roupas”).

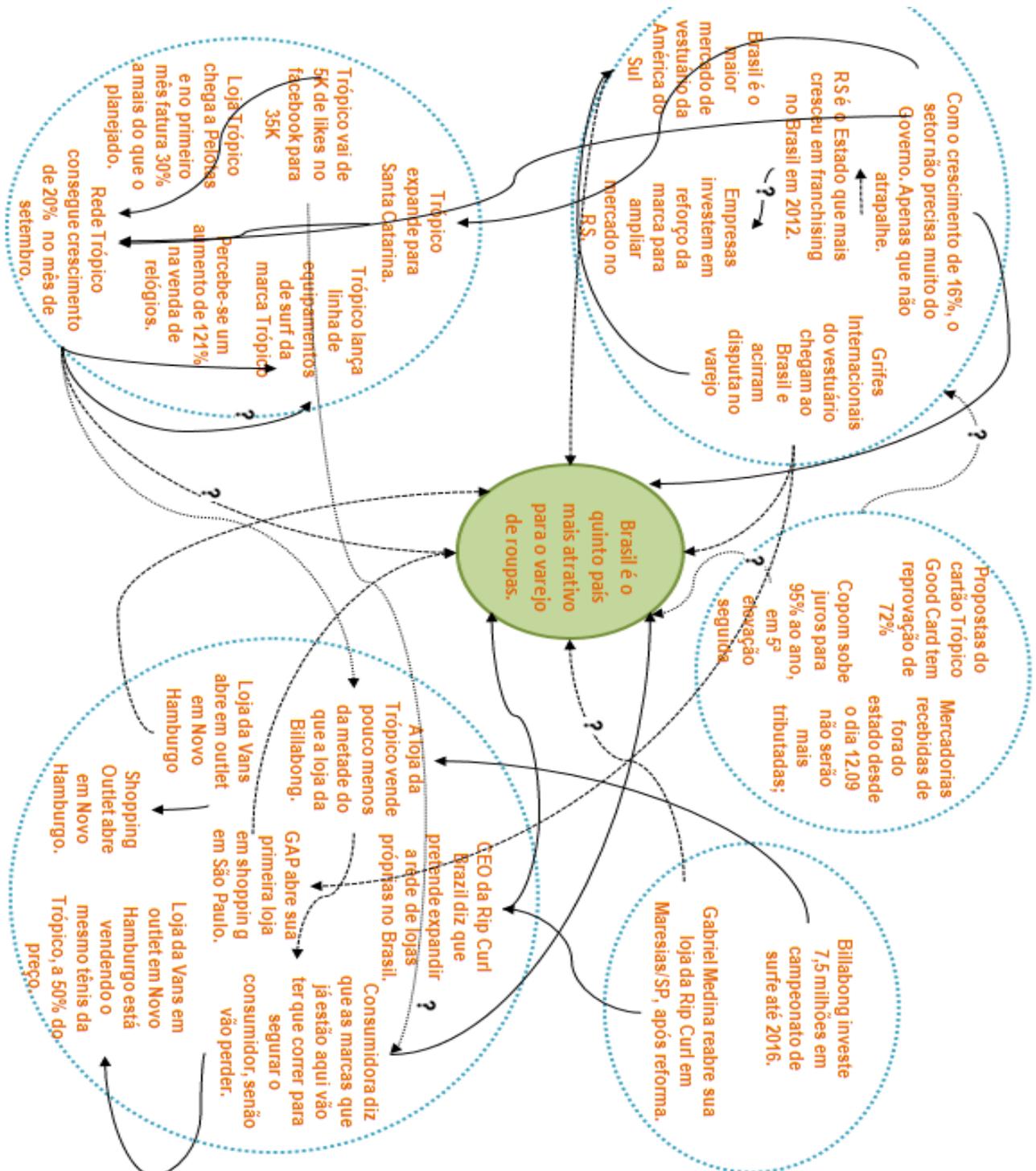
Figura 11 - Representação inicial do Puzzle



Fonte: Elaboradora pela autora.

Após, foram construídas as demais relações entre as informações. Por se tratar de um método com ações subjetivas e coletivas, há inúmeras possibilidades de inter-relacionamento entre as informações coletadas. Uma das alternativas para a representação do Puzzle é a que está sugerida na Figura 13.

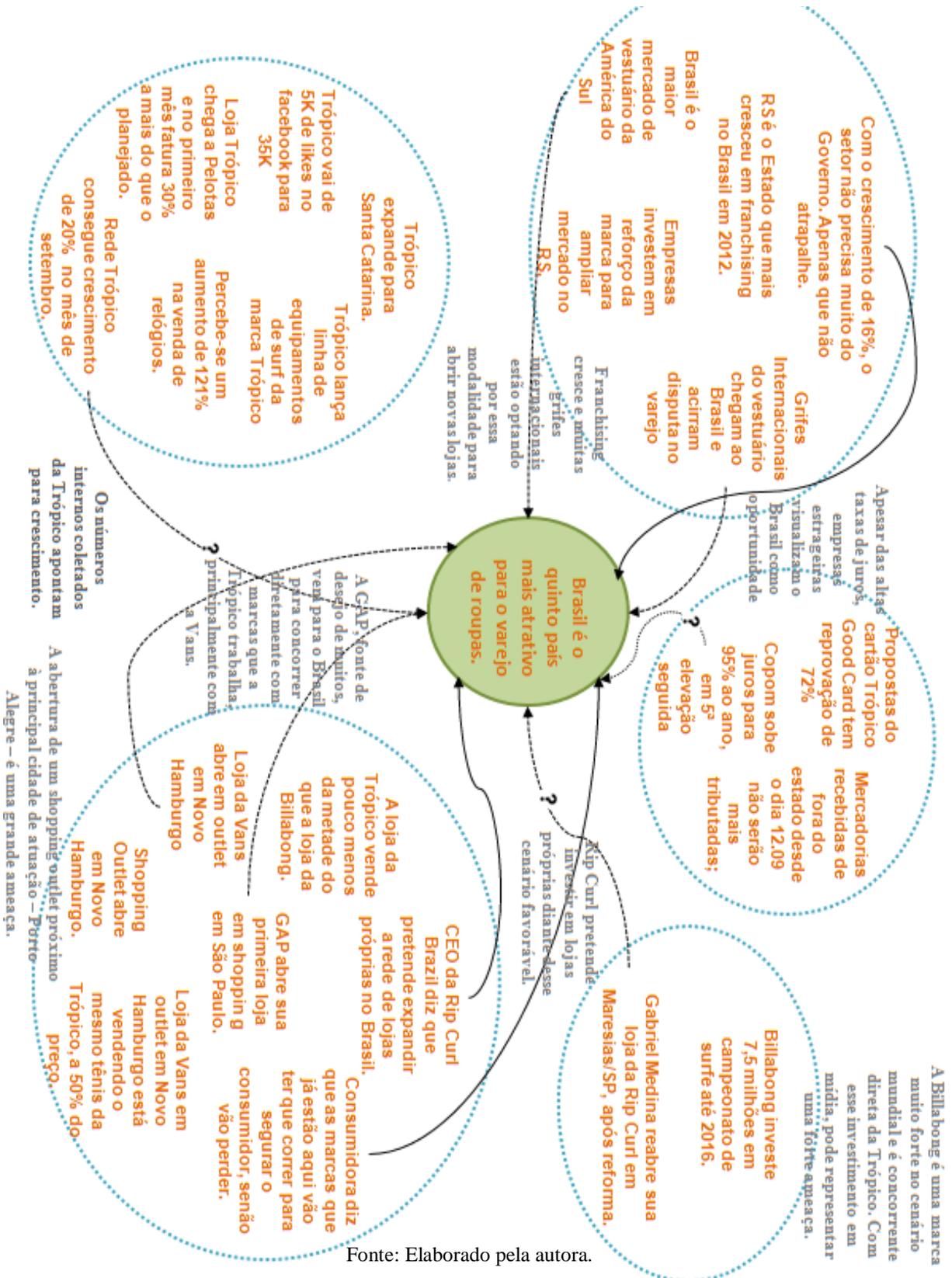
Figura 12 - Puzzle



Fonte: Elaborado pela autora

A quarta etapa de criação do Puzzle diz respeito aos comentários da síntese visual. Os comentários inseridos no Puzzle construído estão apresentados na Figura 14, abaixo:

Figura 13 - Puzzle com comentários



Fonte: Elaborado pela autora.

4.7.2. Hipóteses e sugestões

A partir da representação Puzzle, algumas análises podem ser feitas para orientar a tomada de decisão por parte dos gestores da empresa. O Puzzle também é válido para que a empresa continue a buscar informações, objetivando responder algumas questões encontradas por meio de um novo ciclo da IEAc.

No caso deste estudo, algumas hipóteses foram levantadas a partir do Puzzle desenhado:

- 1) O cenário é favorável para novos investidores e isso estimula a entrada de novos *players* no varejo; a GAP já visualizou a oportunidade, assim como inúmeras outras marcas também do *surf e skate wear*: Quiksilver e Billabong já possuem lojas próprias espalhadas por todo o país. Diante disso, é importante que a Trópico fique atenta e busque, cada vez mais, diferentes marcas (nacionais ou internacionais), a fim de diversificar o mix e não ficar refém dessas marcas que já estão agindo no cenário nacional.
- 2) Percebemos, através de algumas informações coletadas, que o *franchising* está com bastante representatividade no varejo. Constantemente, o *franchising* se torna opção justamente para aquelas pessoas que não tem conhecimento de mercado, mas querem investir no varejo e, portanto, procuram um franqueador, que tem o papel de auxiliar na construção e gestão do negócio, o que é fundamental para investidores inexperientes. Nesse ponto, percebe-se que a Trópico já está agindo, buscando novos franqueados e expandido além das fronteiras do Rio Grande do Sul. Conforme apresentado, a Trópico abriu recentemente duas lojas em Santa Catarina, o que demonstra que o franqueador está atento às oportunidades do mercado.
- 3) A Trópico teve um crescimento de 20% nas vendas de um ano para o outro (mês de setembro). Portanto, apesar da forte intervenção de concorrentes e novos *players* no mercado, é importante destacar o fato. De qualquer forma, é necessário, conforme comentado no item 01, que a franqueadora, em conjunto com as franquias (que geralmente vivenciam mais o cotidiano da concorrência) fiquem atentas a quaisquer ações dos fornecedores/concorrentes e estejam preparadas para agir de forma com que o faturamento das lojas não seja prejudicado. Ou seja, as lojas precisam estar preparadas para parar de trabalhar com uma determinada marca, por exemplo, caso

essa marca abra uma loja própria e acabe virando concorrente. Em alguns casos a convivência com a loja de marca própria é possível, uma vez que essa marca pratique os preços acordados com as multimarcas, não provocando a concorrência por preços.

- 4) A informação de que a loja da Billabong do Barra Shopping Sul vende pouco mais que o dobro da franquia instalada no mesmo shopping, apesar de não ser de fonte segura (vinda de um colaborador da loja da Billabong, portanto, pode sofrer desvios na veracidade) é de extrema importância. Sugere que o consumidor do shopping, apesar de ter outras duas opções para comprar a marca (Paquetá e Trópico), opta, ainda, por adquirir produtos dessa marca na loja própria. Aqui se sugere que o franqueado da loja faça algum tipo de abordagem (pesquisa) com os clientes, onde se possa questionar sutilmente a respeito dessa preferência, para poder confirmá-la ou não.
- 5) A Rip Curl, um dos fornecedores mais representativos da Trópico, já demonstrou o interesse em abrir lojas no Rio Grande do Sul. Em São Paulo já existem 03 lojas que levam o nome da marca, uma delas pertencente ao surfista Gabriel Medina, um dos nomes mais conhecidos no surfe nacional. Aqui, cabe ao setor de compras do franqueador conversar com o fabricante e entender suas pretensões, para ver se existe a possibilidade de adiar a abertura das lojas, usando algum tipo de pressão comercial. Por enquanto, conforme o CEO da Rip Curl no Brasil, ainda não há franqueado nem planejamento, mas, segundo ele, a marca australiana já pressiona a licenciada brasileira a respeito disso.
- 6) Em relação à loja da Vans que abriu no shopping outlet em Novo Hamburgo, a franqueadora deve se posicionar com a fábrica e pedir para que os produtos iguais sejam retirados de circulação. A rede de lojas já demonstrou essa força em solicitar exclusividade para algumas marcas, e, portanto, deve também impor sua força para acabar com essa concorrência desleal. Nesse momento é necessário que se use a força de rede para alertar o fornecedor de que, se a concorrência continuar ocorrendo, não será mais possível trabalhar com a marca. Novamente a pressão comercial nesse caso é válida. Dentro desse contexto, é necessário que a Trópico já tenha uma marca (ou até mesmo mais de uma) que possa suprir uma possível extinção de suprimento da Vans.

Tabela 20- Dificuldades e facilitadores da etapa de Criação de Sentido

ETAPA	DIFICULDADES	FACILITADORES
CRIAÇÃO DE SENTIDO	A criação de sentido foi feita individualmente, pois a equipe de trabalho não dispunha de tempo para auxiliar nessa etapa A criação de sentido teve muitas informações adicionais, geradas através da atuação da animadora do processo	A animadora do processo é atuante na empresa, o que é determinante para o entendimento e compreensão do cenário construído.

Fonte: elaborado pela autora

Após a finalização da etapa de criação de sentido, é necessário que as informações sejam divulgadas aos tomadores de decisão da empresa.

4.8. DIFUSÃO

A difusão das informações é de responsabilidade do animador do processo, que fica responsável de transmitir ao tomador de decisão as informações e dados coletados e o conhecimento adquirido durante o trabalho.

O email foi a forma escolhida para divulgar os resultados. Vale salientar, entretanto, que o tomador de decisão relacionado ao franqueador fez parte da equipe de trabalho e já estava ciente das informações durante o processo.

4.9. ANIMAÇÃO

A animação e coordenação do projeto foi realizada pela autora deste trabalho, que é atuante na empresa desde 2008, conforme já exposto anteriormente.

Ao longo da aplicação, o animador teve o papel de incentivar a equipe de trabalho, que, inicialmente, teve resistência em compreender o método. Além disso, o entendimento da utilidade e a clara falta de tempo dos colaboradores foram as dificuldades que mais apareceram. Para resolver o problema, o animador do processo sugeriu que as informações fossem transmitidas a ele pelos mais diversos meios de comunicação: oralmente, por mensagens de celular e, principalmente, por emails. Portanto, a equipe estaria liberada do

preenchimento das fichas de captação, o que melhorou o andamento da coleta de informações. Essa forma de preenchimento das fichas (feito pelo animador), vai contra o que indica o método, que sugere que cada coletor tenha em mãos as fichas de captação e repasse as informações organizadamente para o animador do processo. Entretanto, notou-se que a equipe de trabalho não dispunha de tempo (ou não estava disposta a se dedicar para tanto) para o preenchimento completo das fichas.

No início, os colaboradores tiveram diversas dúvidas a respeito de informações que julgavam importantes mas que não entendiam como elas poderiam colaborar. A partir daí, fez-se uma breve explicação a respeito dos sinais fracos, conforme representado no referencial teórico (seção 2.4). A partir daí, orientou-se que toda e qualquer informação que fosse percebida fosse enviada a animadora, e que esta, por sua vez, posteriormente faria a seleção. A coleta melhorou significativamente após o entendimento do que são sinais fracos pela equipe de trabalho.

Notou-se que a equipe de trabalho entendeu o perímetro de estudo e coletou informações que julgasse necessárias para a pesquisa. Muitas informações vieram com comentários dos próprios coletadores, o que colaborou para que uma possível relação com o perímetro já fosse traçada. Diante disso, pode-se perceber, na etapa de seleção das informações que praticamente nenhuma informação foi descartada, pois a equipe de trabalho conseguiu entender, após diversas explicações feitas pela animadora, qual era o objetivo da coleta.

O papel do animador foi, portanto, organizar a equipe para que a aplicação do dispositivo na Trópico ocorresse de forma com que os resultados obtidos pudessem servir como auxílio à tomada de decisão na empresa e tirar possíveis dúvidas, sempre apoiado nos autores apresentados na revisão teórica, a respeito do método.

Tabela 21 - Dificuldades e facilitadores da etapa de Animação

ETAPA	DIFICULDADES	FACILITADORES
ANIMAÇÃO	Equipe de trabalho precisou ser estimulada constantemente Animador teve que explicar o método diversas vezes aos membros da equipe	A animação foi feita por uma pessoa atuante na empresa

Fonte: elaborado pela autora

5. CONCLUSÕES E DISCUSSÕES FINAIS

Segundo Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004), o contexto geral do ambiente socioeconômico das empresas é caracterizado pelo surgimento de novos riscos, mas igualmente de novas oportunidades. Segundo as autoras, as empresas, em especial as pequenas e médias (PME), precisam detectar novas oportunidades, e, ao mesmo tempo, estar atentas a eventuais riscos que poderiam conduzi-las ao fracasso. Uma das maneiras é implantar um dispositivo adequado, como o da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (CARON-FASAN e JANISSEK-MUNIZ, 2004).

O objetivo deste trabalho foi, portanto, propor a implantação do método de IEAc em uma empresa do varejo de *surf* e *skate wear*. A partir do *Puzzle* e das relações feitas com base nele, algumas hipóteses foram geradas e apresentadas no capítulo quatro, destinado aos resultados da pesquisa. Neste último capítulo o objetivo é discutir alguns aspectos importantes constatados durante a aplicação do método, as limitações da pesquisa e também sugestões para pesquisas futuras.

5.1. DISCUSSÕES FINAIS

Conforme Lesca (2001, apud CARON-FASAN e JANISSEK-MUNIZ, 2004), há uma característica importante nos sinais fracos, nomeada de noção de contingência. A noção de contingência diz respeito à informação de que os sinais fracos não constituem, em nenhum caso, um dado objetivo do ambiente e sim uma informação que adquire sentido a partir de um mecanismo de interpretação. Lesca (2000, apud CARON-FASAN e JANISSEK-MUNIZ, 2004), complementa afirmando que cada indivíduo memoriza e constrói sentido para os sinais que percebe em função de seu humor, de suas intenções, de experiências vivenciadas, de seu estilo cognitivo, de projetos de sua memória e de suas expectativas precedentes.

Neste trabalho, a noção de contingência foi largamente utilizada, em função de a autora ser membro atuante na empresa. A partir das informações coletadas, foi possível fazer relações com questões já presentes no contexto de atuação da empresa e, portanto, o processo de criação de sentido foi facilitado nesse ponto. Diante disso, uma consideração importante a

se fazer é que o método IEAc e a consequente criação de sentido podem ser mais eficientes (mas não menos tendenciosos) se aplicados por pessoas que atuam na organização. Isso é justificado pelo fato de que diversos sinais fracos surgem no dia-a-dia da organização, são captados pelos colaboradores mas não registrados.

Entretanto, inúmeras dificuldades também foram encontradas durante a aplicação do método, bem como alguns outros facilitadores, que foram compiladas na tabela 22:

Tabela 22 - Dificuldades e facilitadores encontrados na aplicação do método

ETAPA	DIFICULDADES	FACILITADORES
DEFINIÇÃO DO PERÍMETRO	<p>O diretor não concordou com a definição do perímetro</p> <p>Reunir todos os membros da equipe em uma única reunião</p> <p>Incerteza sobre a quantidade de informação que poderia ser encontrada (se havia possibilidade de realizar o estudo dentro desse contexto)</p> <p>Entendimento do método e compreensão da sua utilidade</p>	<p>05 membros acharam oportuno a escolha do perímetro escolhido</p> <p>Animadora do processo é atuante na empresa há 5 anos</p>
DEFINIÇÃO DO ALVO	<p>Não era evidente a possibilidade de definir atores e temas sem ter domínio de quais informações seriam encontradas.</p> <p>Definir temas e atores podem delimitar a coleta, impedindo que sinais fracos importantes sejam capturados</p> <p>Desenho da matriz alvo só pode ser realizado após a primeira fase da criação coletiva de sentido, pois os atores e temas só estariam definidos a partir dessa etapa.</p>	<p>Todos os membros da equipe tinham fontes de informações presentes no seu dia-a-dia (jornais, revistas, sites, blogs,...)</p> <p>A definição da matriz alvo final pode ser realizada após a coleta de informações (aceita modificações durante o processo).</p> <p>Especificação das fontes de informação</p>
COLETA DE INFORMAÇÕES	<p>Diversas informação que poderiam ser importantes já haviam sido coletadas antes da data prevista para a coleta.</p> <p>Busca de informações dentro dos atores e temas listados</p> <p>Pertinente falta de entendimento da utilidade do método por parte da equipe</p> <p>Falta de tempo disponível para a coleta</p> <p>Falta de tempo disponível para o preenchimento da ficha de captação.</p> <p>A confiabilidade das informações em relação às suas fontes não foi questionada em nenhum momento da coleta.</p>	<p>A maior parte das informações vinha seguida de comentários feitos pela equipe</p> <p>Extinção do preenchimento da ficha de captação pela equipe - seria feito pela animadora.</p> <p>Organização das informações em Power Point</p> <p>Emails semanais enviados pelo diretor para todos os franqueados.</p> <p>Animadora pode coletar informações também, por ser membro da empresa.</p>

SELEÇÃO DE INFORMAÇÕES	Poucos registros coletados Seleção primária gerou alguns registros que foram dispensados. Ocorreu no início, por falta de entendimento do método. Esses registros dispensados não estão apresentados no trabalho.	Todos os registros foram importantes
REPASSE DE INFORMAÇÕES	A Trópico não tem uma pessoa encarregada para o repasse das informações. As informações soltas, durante a construção do estudo não teriam utilidade para os colaboradores da empresa nessa primeira aplicação do método. Período pequeno entre a coleta de informações e a finalização do estudo.	
MEMÓRIA	A Trópico não tem uma pessoa encarregada para o armazenamento das informações.	Existência de discos virtuais gratuitos, a disposição de todos. Empresa possui um acesso à INTRANET.
CRIAÇÃO DE SENTIDO	A criação de sentido foi feita individualmente, pois a equipe de trabalho não dispunha de tempo para auxiliar nessa etapa A criação de sentido teve muitas informações adicionais, geradas através da atuação da animadora do processo	A animadora do processo é atuante na empresa
DIFUSÃO	-	-
ANIMAÇÃO	Equipe de trabalho precisou ser estimulada constantemente Animador teve que explicar o método diversas vezes aos membros da equipe	A animação foi feita por uma pessoa atuante na empresa

Fonte: Elaborado pela autora

5.2. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Segundo Vergara (2006), todo o método tem suas limitações. Sendo assim, abaixo estão apresentadas algumas limitações dessa pesquisa:

- a) O diretor da empresa não pode auxiliar no processo como um todo. Essa questão impossibilitou que informações mais estratégicas, vindas do topo da hierarquia da empresa pudessem auxiliar na criação de sentido;

- b) Toda o processo teve que ser desenvolvido em menos de seis meses, o que prejudicou, principalmente, a etapa da coleta de informações. Esse fato limitou a possibilidade de aprofundar os assuntos abordados;
- c) Se o tempo fosse maior, outro ciclo do método poderia ser desenvolvido, a fim de ajustar algumas das questões pendentes.
- d) Por se tratar de um estudo de caso, algumas questões particulares da empresa não permitem que o mesmo estudo seja aplicado em demais organizações;
- e) Embora o modelo preveja que o trabalho de aplicação do método seja coletivo, com exceção da etapa e coleta das informações, todas as outras etapas foram feitas individualmente;
- f) A equipe de trabalho não teve total compreensão do método, em consequência da falta de tempo para a realização de reuniões explicativas.

5.3. SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Propõe-se que demais pesquisas sejam realizadas a fim de procurar um entendimento mais completo a respeito do impacto que as lojas de marca própria podem exercer em lojas multimarcas, não só no contexto de surf e skate wear, mas no varejo como um todo. Acredita-se que as lojas devam estar preparadas para enfrentar os próximos anos, diante de um mercado tão favorável para a entrada de novos *players*.

Ainda, para que uma conclusão mais direcionada para a tomada de decisão, uma das opções é realizar outros ciclos do método dentro do mesmo contexto, na mesma empresa.

REFERÊNCIAS

- AGUILAR, F. J. **Scanning the business environment**. New York: The Macmillan Company, 1967.
- ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, H. **Informações Informais: o Caso da Agência Baguete**. *Revista Organização e Sociedade* (Submetido). 2007.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO (ABIT). São Paulo, 2012. Disponível em <[http:// www.abit.org.br](http://www.abit.org.br)>. Acesso em 16 de outubro de 2013.
- BECKER, F. D.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Uso de ferramentas de inteligência estratégica antecipativa e coletiva no acompanhamento do mercado de ações: estudo de caso na Grendene S/A**. In: 5º CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (CONTECSI), 5th., São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2008.
- BENEDETTI, F. **Gestão do Conhecimento: Um Importante Recurso para a Inteligência Estratégica**. 2008. 140 f. Mestrado de Administração. Centro de Ciências Exatas e Tecnologia. UCS, Caxias, 2008.
- BENEDETTI, F.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Gestão do Conhecimento: um importante recurso para a Inteligência Estratégica**. In: 6º CONTECSI, Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação, 2009, São Paulo. Anais do 6º CONTECSI, 2009.
- BLANCK, M.R. **Proposição de Aplicação de Método de Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva à Empresa Social de Economia P2P: O caso da Babyloan**. Porto Alegre, 2011.
- CAPUANO, E.A. **Inteligência competitiva e suas conexões epistemológicas com gestão da informação e do conhecimento**. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 38, n. 2, p. 19-34, maio/ago. 2009.
- CARDOSO JR, W. F.; CARDOSO, A. C. F. **A Função Inteligência Competitiva Aplicada em instituições de ensino superior: o caso da universidade do sul de Santa Catarina**. In: CONGRESSO IBERO AMERICANO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, 1., 2006, Curitiba. *Anais...* Brasília: Ibict, 2006.
- CARON-FASAN, M.L.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Análise de informações de Inteligência Estratégica Antecipativa: proposição de um método, caso aplicado e experiências**. RAUSP: Revista de Administração da USP, São Paulo, Vol. 39, nº 3, julho/setembro 2004, p.205-219.
- CARVALHO, G. M. R.; TAVARES, M. S. **Informação & conhecimento: uma abordagem organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CHOO, C.W. **Information Management for the Intelligent Organization: The art of scanning the environment.** Assit Monograph Series (3^a ed.) Medford (NJ): Information Today Inc, 2002.

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

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

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

DRUCKER, P. F. **Administração em tempos turbulentos.** São Paulo: Pioneiras, 1980

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

FREITAS, H. e LESCA, H. **Competitividade empresarial na era da informação.** São Paulo/SP: Revista de Administração da USP, v. 27, n. 3, Julho/Setembro 1992. p.92-102.

FREITAS, H., JANISSEK-MUNIZ, R., BAULAC, Y. MOSCAROLA, J. **Pesquisa via Web: Reinventando o papel e a ideia de pesquisa.** Canoas RS. Sphinx-Metrópole (distrib.). 2006, 204 p.

FREITAS, H.; BECKER, J.L.; KLADIS, C.M.; HOPPEN, N. **Informação e decisão: sistema de apoio e seu impacto.** Porto Alegre: Ortiz, 1997.

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. **Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica.** In: III ENA – Encontro Nacional da ABRAIC. Anais. Congresso Ibero Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva. 20 a 31 de agosto de 2006. Curitiba PR. 2006.

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

GOMES, E.; BRAFA F. **Inteligência Competitiva: como transformar informação em negócio lucrativo.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Instituto Brasileiro de Geografia Estatística – IBGE. **Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica 2011.** Disponível em: < <http://www.pintec.ibge.gov.br> > Acesso em 20 set. 2013.

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

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 5º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEONY, M.G.S. **Informação como instrumento de inteligência na área fiscal: estudo de caso na SEFAZ – Bahia.** 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia, Salvador. 2006.

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

LESCA, H.; FREITAS, H. e JANISSEK-MUNIZ, R. **Inteligência Antecipativa para Decisão Estratégica.** Revista Perfil, 2003, 8 p, Unisc. <<http://www.ieabrasil.com.br/?lone=biblioteca..> Acesso: 16 set. 2003.

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

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

JANISSEK-MUNIZ, R. e LESCA, H. **Veille Stratégique: Application d’Internet et Sites Web pour ‘provoquer’ des informations à caractère anticipatif.** In: 8EME COLLOQUE AIM, 2003, Grenoble. Anais..., 2003.

JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H.; LESCA, H.; CARON-FASAN, M-L. **Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc): transferência e adaptação de conhecimentos metodológicos visando propor soluções e promover a IEAc no Brasil.** In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, XXVIX, 2005, Brasília - DF. Anais ENANPAD ... Brasília: ENANPAD, 2005, 15p.

LESCA, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva.** Plataforma de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, 2013. Disponível em: <<http://www.ieabrasil.com.br/?lone=biblioteca..> Acesso: 16 set. 2013.

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

MIRANDA, R.C.R. **O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas.** Ciência da Informação, v.28, n.3, 1999, p.285-292.

OLIVEIRA, P.H.; JOÃO, H.F.E.; MONDLANE, N.S.A. **Contexto competitivo, monitoramento ambiental e tomada de decisão estratégica.** Ci. Inf., Brasília, v.37, n.2, mai-ago, 2008, p.110-121.

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

QUEYRAS, J., QUONIAM, L. Inteligência competitiva. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBCT, UNESCO, 2006. p.73-98.

RIOS, F.L.C.; STRAUSS, L.M.; JANISSEK-MUNIZ, R.; BRODBECK, A.G. **Inteligência Competitiva, Empresarial, Estratégica ou de Negócios? Um olhar a partir da Administração de Empresas**. In: VIº Congresso IFBAE, 2011, Franca, Anais..., 2011.

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

ROSA, D. **T25 – Os 25 anos da Trópico**. Porto Alegre, Void, 2008.

SANTOS, S.C.; PICCHIONI, C.N.; ALMEIDA, F.C. **Os diferentes conceitos, interpretações e aplicações da Inteligência Competitiva**. In: XII SemeAD, 2009, São Paulo. Anais..., 2009.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertações**. 3ª ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, H.M. **Gestão do conhecimento e Inteligência Competitiva em Organizações: uma abordagem conceitual**. *Revista de Iniciação Científica da FFC*, v. 7, n. 1, p. 84-93, 2007.

TURBAN, E.; RAINER, JR., R.; PORTER, R. E. **Introdução a sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus/ Elsevier, 2007.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, M.M.F.; ZOUAIN, D.M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. São Paulo: FGV Editora, 2007.

WURMAN, R.S. **Ansiedade de Informação: Como transformar informação em compreensão**. 5ª ed. São Paulo: Cultura, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

ZAMBELLI, R., L.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Aplicação de inteligência de mercado em empresa do ramo de entretenimento: Um estudo de caso no GNC cinemas**. Inovação, Cooperação Internacional e Desenvolvimento Regional. 6º Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, Franca, 2011.

ANEXOS

A) Fichas de captação

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR	franqueado	DATA DA COLETA	06.09.2013
FONTE	Reunião Gerencial	NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Oral
ATOR	Master Mind	TEMA	Abertura de novas lojas
INFORMAÇÃO PRINCIPAL	Trópico expande para Santa Catarina. Depois de Blumenau, Balneário Camboriú recebe a segunda loja da rede.		
INFORMAÇÃO ADICIONAL			
COMENTÁRIO	É a segunda loja da rede em Santa Catarina e o franqueador só fala em expansão no estado vizinho.		

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR	franqueado	DATA DA COLETA	06.09.2013
FONTE	Ripcurl.com	NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Web
ATOR	RC Brazil	TEMA	Abertura de novas lojas
INFORMAÇÃO PRINCIPAL	Gabriel Medina reabre sua loja da Rip Curl em Maresias/SP, após reforma.		
INFORMAÇÃO ADICIONAL	A coleção de verão de 2014 já está nas lojas.		
COMENTÁRIO	A Rip Curl prometeu a entrega da nova coleção para a Trópico apenas no final de setembro – ou seja, a coleção chega atrasada nas multimarcas.		

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR	franqueado	DATA DA COLETA	10.09.2013
FONTE	G1.com	NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Web
ATOR	Investidores	TEMA	Abertura de novas lojas
INFORMAÇÃO PRINCIPAL	RS é o Estado que mais cresceu em franchising no Brasil em 2012. Segundo pesquisa, o crescimento é 28,9% maior que em outros estados. Gaúchos são empreendedores que mais investem em franquias.		
INFORMAÇÃO ADICIONAL	O crescimento das unidades franqueadas no Rio Grande do Sul em 2012 foi mais que o dobro do índice do Brasil, totalizando cerca de 5,4 mil unidades, de acordo com pesquisa feita pela Associação Brasileira de Franchising. Entre os municípios gaúchos, Porto Alegre concentra 37% das lojas e quiosques de franquias do estado. O destaque é do segmento esporte, saúde, beleza e lazer, que concentra 42% das unidades e um faturamento de 70% a mais em relação a 2011.		
COMENTÁRIO			

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR	franqueado	DATA DA COLETA	25.09.2013
FONTE	Infomoney.com.br	NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Web
ATOR	Investidores	TEMA	Abertura de novos centros de compras
INFORMAÇÃO PRINCIPAL	Shopping Outlet abre em Novo Hamburgo.		
INFORMAÇÃO ADICIONAL	O Platinum Outlet oferece descontos de 30% a 70% em grifes nacionais e internacionais. É o primeiro do RS e o terceiro do Brasil.		
COMENTÁRIO	O shopping tem como foco os públicos A e B. Nota-se isso pela estrutura e pelas lojas instaladas.		

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR	franqueado	DATA DA COLETA	25.09.2013
FONTE	Exame.com	NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Web
ATOR	Investidores	TEMA	Abertura de novas lojas
INFORMAÇÃO PRINCIPAL	GAP abre sua primeira loja em shopping em São Paulo. A loja está instalada no JK Iguatemi.		
INFORMAÇÃO ADICIONAL	Laban (vice-presidente global da GAP) afirmou que a GAP levou quase seis anos estudando o mercado brasileiro até decidir entrar aqui por meio de uma parceria com uma franqueada, a Blue Bird. De acordo com ele, os produtos que chegam no Brasil são escolhidos em conjunto com a franqueada. O executivo afirmou que a GAP escolheu se instalar no Brasil com um posicionamento de preço diferente de outras estrangeiras. De acordo com Laban, a GAP "tomou uma decisão consciente de reduzir margens" para baixar preço no Brasil. O público alvo será as classes A, B e C e os produtos chegarão com preços entre 30% e 35% superiores aos dos Estados Unidos.		
COMENTÁRIO			

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR	Analista financeiro	DATA DA COLETA	09.10.2013
FONTE	globo.com	NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Web
ATOR	Governo	TEMA	Impostos
INFORMAÇÃO PRINCIPAL	Copom sobe juros para 9,5% ao ano, em 5ª elevação seguida		
INFORMAÇÃO ADICIONAL	Taxa vem subindo desde abril e chega ao maior patamar em um ano e meio. Com decisão, Brasil volta à liderança do ranking mundial de juros reais.		
COMENTÁRIO	Isso afeta diretamente a Trópico. Caso seja necessário buscar capital de giro, por exemplo, antecipar recebíveis da Cielo, a taxa de juros será mais alta.		

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR	Diretor	DATA DA COLETA	10.10.2013
FONTE	Assembléia Legislativa	NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Oral
ATOR	Governo	TEMA	Impostos
INFORMAÇÃO PRINCIPAL	DIFA – as mercadorias recebidas de fora do estado desde o dia 12.09 não serão mais tributadas; após votação na AL, micro e pequenos empresários estão livres do imposto.		
INFORMAÇÃO ADICIONAL	A orientação do franqueador é não pagar ou depositar em juízo.		
COMENTÁRIO			

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR	Diretor	DATA DA COLETA	10.10.2013
FONTE	Sistema Microvix	NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Web
ATOR	Trópico - Franquias	TEMA	Informações internas
INFORMAÇÃO PRINCIPAL	Rede Trópico consegue crescimento de 20% no mês de setembro de 2013 comparado a setembro de 2012.		
INFORMAÇÃO ADICIONAL	Pelotas e Passo Fundo, lojas que não haviam batido a meta desde a abertura, conseguiram atingir a meta financeira em setembro.		
COMENTÁRIO			

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR	franqueado	DATA DA COLETA	10.10.2013
FONTE	Vansdobrasil.com	NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Web
ATOR	VANS	TEMA	Abertura de novas lojas
INFORMAÇÃO PRINCIPAL	Loja da Vans abre em outlet em Novo Hamburgo.		
INFORMAÇÃO ADICIONAL	Vans do Brasil afirma que os produtos comercializados com até 50% de desconto são produtos descontinuados ou que apresentarão algum defeito para o controle de qualidade.		
COMENTÁRIO	Visitando a loja, percebe-se que muitos produtos não são descontinuados, que temos na Trópico e que os defeitos não são visíveis.		

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR	franqueado	DATA DA COLETA	15.10.2013
FONTE	Visita a loja	NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Oral
ATOR	VANS	TEMA	Concorrência
INFORMAÇÃO PRINCIPAL	Loja da Vans em outlet em Novo Hamburgo está vendendo o mesmo tênis da Trópico, a 50% do preço.		
INFORMAÇÃO ADICIONAL	Não há defeitos nos tênis.		
COMENTÁRIO			

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR	Analista financeiro	DATA DA COLETA	17.10.2013
FONTE	G1.com	NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Web
ATOR	Investidores	TEMA	Concorrência
INFORMAÇÃO PRINCIPAL	Grifes Internacionais do vestuário chegam ao Brasil e acirram disputa no varejo		
INFORMAÇÃO ADICIONAL	Vendas estagnadas e pequenas taxas de crescimento nos países de origem, as marcas tem encontrado um bom mercado por aqui, e devem acirrar a competição com as marcas que já estão consolidadas no Brasil. Top Shop abre mais de 3 lojas em um ano e pretende continuar com a expansão		
COMENTÁRIO	Muita variedade, preços competitivos e auto-atendimento. Modelos internacionais – sugere status de moda.		

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR	franqueado	DATA DA COLETA	17.10.2013
FONTE	G1.com	NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Web
ATOR	Investidores	TEMA	Cientes
INFORMAÇÃO PRINCIPAL	Consumidora, em visita a loja de grife internacional em shopping em São Paulo, diz: As marcas que já estão aqui vão ter que correr para segurar o consumidor, senão vão perder.		
INFORMAÇÃO ADICIONAL			
COMENTÁRIO	Opinião dos consumidores, que valorizam muito as grifes internacionais e confiam nas lojas de marca própria.		

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR	Analista financeiro	DATA DA COLETA	17.10.2013
FONTE	G1.com	NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Web
ATOR	Investidores	TEMA	Ações do comércio local
INFORMAÇÃO PRINCIPAL	Empresas investem em reforço da marca para ampliar mercado no RS.		
INFORMAÇÃO ADICIONAL			
COMENTÁRIO	Zcafé e Paquetá utilizam estratégias como apostar em pessoas, crediário e novas lojas.		

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR	franqueado	DATA DA COLETA	18.10.2013
FONTE	Conversa informal	NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Oral
ATOR	RIP CURL	TEMA	Abertura de novas lojas
INFORMAÇÃO PRINCIPAL	CEO da Rip Curl Brazil di que pretende expandir a rede de lojas próprias no Brasil, mas pretende aguardar por bons franqueados/licenciados.		
INFORMAÇÃO ADICIONAL	"Apenas ter dinheiro para investir não é o suficiente para mim". - Felipe Silveira, CEO RC Brazil		
COMENTÁRIO			

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR	franqueado	DATA DA COLETA	19.10.2013
FONTE	Sistema Cartão Good Card	NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Web
ATOR	Trópico - Franquias	TEMA	Clientes
INFORMAÇÃO PRINCIPAL	Propostas do cartão Trópico Good Card tem reprovação de 72%		
INFORMAÇÃO ADICIONAL			
COMENTÁRIO	Inadimplência é um dos maiores motivos.		

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR	gestor	DATA DA COLETA	22.10.2013
FONTE	Internet – Isto é Dinheiro	NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Web
ATOR	Billabong	TEMA	Novidades Surf/Skate
INFORMAÇÃO PRINCIPAL	Para Derek O'Neill, a internet é uma importante ferramenta para disseminar esse conceito. Um exemplo disso é o campeonato mundial de surfe, no qual a Billabong deve investir R\$ 7,5 milhões até 2016. As etapas do circuito, inclusive a brasileira, são transmitidas ao vivo pelo site da companhia.		
INFORMAÇÃO ADICIONAL			
COMENTÁRIO			

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR	gestor	DATA DA COLETA	22.10.2013
FONTE	Conversas informais	NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Oral
ATOR	Billabong	TEMA	Concorrência
INFORMAÇÃO PRINCIPAL	Colaborador da loja da Billabong do Barra Sopping Sul abre o jogo e fala sobre o faturamento da loja. No mesmo shopping, a loja da Trópico vende pouco menos da metade.		
INFORMAÇÃO ADICIONAL	Preço é o mesmo		
COMENTÁRIO	Eles são muito fortes em skate e em relógios (Nixon)		

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR	gestor	DATA DA COLETA	23.10.2013
FONTE	Reunião Gerencial	NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Oral e Visual
ATOR	Master Mind	TEMA	Novidades Surf/Skate
INFORMAÇÃO PRINCIPAL	Trópico lança linha de equipamentos de surf da marca Trópico		
INFORMAÇÃO ADICIONAL	Produtos tem boa margem e qualidade aparente.		
COMENTÁRIO	Muito importante, não vamos mais depender de terceiros e não vamos mais fazer propaganda para outros.		

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR	Analista financeiro	DATA DA COLETA	24.10.2013
FONTE	Economia.ig	NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Web
ATOR	Investidores	TEMA	Abertura de novas lojas
INFORMAÇÃO PRINCIPAL	Brasil é o quinto país mais atrativo para o varejo de roupas.		
INFORMAÇÃO ADICIONAL	Estudo feito pela consultoria A.T. Kearney considera as melhores oportunidades para investir entre as economias emergentes.		
COMENTÁRIO			

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR	franqueado	DATA DA COLETA	24.10.2013
FONTE	G1.com	NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Web
ATOR	Investidores	TEMA	Abertura de novas lojas
INFORMAÇÃO PRINCIPAL	Brasil é o maior mercado de vestuário da América do Sul, com US\$ 42 bilhões em vendas		
INFORMAÇÃO ADICIONAL	Empresas nacionais e internacionais devem continuar a investir nos próximos dois ou três anos, segundo Pietro Gandolfi, o diretor da A.T.Kearney. "Todos os players que não estão diretamente no país, olham para cá", acrescenta Gandolfi.		
COMENTÁRIO			

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR	gestor	DATA DA COLETA	24.10.2013
FONTE	Sistema Microvix	NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Web
ATOR	Trópico - Franquias	TEMA	Informações Internas
INFORMAÇÃO PRINCIPAL	Analisando a venda por setor, na rede, percebe-se um aumento de 121% na venda de relógios.		
INFORMAÇÃO ADICIONAL			
COMENTÁRIO	A única marca que a Trópico trabalha hoje de relógios é a Rip Curl.		

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR	franqueado	DATA DA COLETA	31.10.2013
FONTE	Site Conveção ABF	NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Web
ATOR	Governo	TEMA	Abertura de novas lojas
INFORMAÇÃO PRINCIPAL	Com o crescimento de 16%, o setor não precisa muito do Governo. Apenas que não atrapalhe. – Deputado Duarte Nogueira		
INFORMAÇÃO ADICIONAL	Políticos se surpreendem com o desempenho do franchising		
COMENTÁRIO			

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR	franqueado	DATA DA COLETA	08.11.2013
FONTE	Diegocasagrande.com	NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Web
ATOR	Trópico - Franquias	TEMA	Informações Internas
INFORMAÇÃO PRINCIPAL	Loja Trópico chega a Pelotas e no primeiro mês fatura 30% a mais do que o planejado.		
INFORMAÇÃO ADICIONAL	A franqueada Virgínia Perazzo comemora a opção de empreendimento. "A filosofia da Trópico tem tudo a ver com a minha razão de viver. Somos defensores de um planejamento que seja voltado para a proteção do meio ambiente e para vida em harmonia com a natureza.", comenta ao lembrar que no primeiro mês de funcionamento a loja faturou 30% a mais que o previsto.		
COMENTÁRIO			

FICHA DE CAPTAÇÃO - TRÓPICO			
CAPTADOR	Diretor	DATA DA COLETA	15.11.2013
FONTE	Facebook	NATUREZA DA INFORMAÇÃO	Web
ATOR	Master Mind	TEMA	Clientes
INFORMAÇÃO PRINCIPAL	Trópico vai de 5K de likes no facebook para 35K (comparativo final de 2012 para outubro de 2013)		
INFORMAÇÃO ADICIONAL			
COMENTÁRIO	A meta para 2014 é de 100K		