Análise do processo de implantação do sistema de inteligência antecipativa e coletiva em uma empresa de nãotecidos

Analysis of Implementation Process of the Antecipative and Collective Intelligence System at a Nonwovwen Company

*DOUGLAS PINHEIRO SCHOSSLER**
*RAQUEL JANISSEK-MUNIZ***

Resumo

O sistema de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) consiste em um dispositivo de escuta de sinais fracos do ambiente externo da empresa, fundamentado na ação coletiva. Este trabalho analisa a implantação do sistema IEAc em empresa do setor de NãoTecidos e sua aplicabilidade no ambiente de fornecedores, procurando avaliar o método ao longo de suas etapas. Monitorar fornecedores permite à empresa antecipar cenários relevantes para definir estratégias de forma a captar uma oportunidade ou se prevenir de uma ameaça, evitando surpresas estratégicas. Para tal, o estudo baseia-se na pesquisa qualitativa-exploratória. Os principais resultados foram: a predefinição do alvo, por meio do sistema de gestão da qualidade total da empresa; o estabelecimento de temas comuns a todas as regiões onde foi aplicado o projeto; a falta de conhecimento em relação aos conceitos propagados pelo modelo (sinais fracos); a não compreensão da proposta (utilidade) e benefícios; a dificuldade em determinar um espaço de tempo para a coleta de informações; a busca pela simplificação do processo; a opção por não utilizar a Ficha de Captação de maneira obrigatória; a

* Graduado em Administração pela UFRGS. E-mail: douglas.psch@hotmail.com
** PPGA-EA-UFRGS. Professora Adjunta – Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: rjmuniz@ufrgs.br

intenção de treinar os envolvidos na seleção de informações; e a sugestão de convidar pessoas externas à equipe para colaborar no processo de coleta de informações.
Palavras-chave: IEAc; estratégia; informação; fornecedores.

Abstract

The Anticipative Strategic Intelligence and Collective system consists of a scanning the external environment of the company, based on collective action. The aim of this paper is to propose the Anticipative and Collective Strategic Intelligence (IEAc) system at a company in the Nonwoven industry and its applicability in the supplier's environment, seeking to evaluate the method throughout its steps. Monitor suppliers enables the company to anticipate scenarios relevant to define strategies in order to capture an opportunity or a threat of preventing, avoiding strategic surprises. This study uses the qualitative and exploratory guidelines. The main results are: the target pre-definition, understood as the cast, through the management system of the company; the establishment of common themes throughout all the regions where the project was applied; lack of knowledge about the concepts propagated by the model (weak signals), the lack of understanding of the proposal (utility) and benefits, the difficulty in determining a timeframe for collecting information, the search for simplification of the process, the option not to use the Captation File mandatorily, the intention to train those involved in the selection of information and the suggestion to invite external people to the team that gathers information.
Keywords: IEAc; strategy; information; suppliers.

1. Introdução

A informação transformou-se em recurso fundamental de qualquer organização a partir das últimas décadas do século XX (LESCA et al., 2010; LESCA, CARON-FASAN, FALCY, 2012). Conforme os mesmos autores, as empresas que se manterão ativas na economia atual são aquelas que demonstram ser adaptativas em função da informação.

Estar bem informado é muito mais do que possuir uma grande quantidade de informações. Significa receber uma informação interessante, útil, de certa forma triada, para não ser invadido por

uma sobrecarga de informações desnecessárias (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006; LESCA, CARON-FASAN, FALCY, 2012). Para tanto, as organizações precisam estar atentas, escutar e conhecer o mercado, antecipar as expectativas e adaptar produtos e serviços, zelando para que a informação produzida nesse processo seja atual, correta, confiável e de fácil compreensão (JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCA, 2007; MAYER et al., 2013).

As diferentes relações de negócio que se estabelecem entre atores do ambiente pertinente da organização podem suscitar interações entre ela e seus atores próximos (clientes, fornecedores, parceiros, distribuidores, concorrentes etc.). Segundo Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2007), os atores pertinentes (stakeholders) são externos à organização e podem, em função das suas decisões, interferir na atividade ou rumo da organização. Para que as organizações não sejam impactadas negativamente ou para que possam aproveitar oportunidades em função destas relações, elas, conforme Choo (1998), monitoram o ambiente (MAYER et al., 2013), buscando entender as forças externas de mudanças com o intuito de desenvolver respostas efetivas visando assegurar o evoluir de suas posições no futuro. Assim sendo, os gestores objetivam tomar as melhores decisões face a essa constante necessidade de adaptação aos problemas e desafios enfrentados diariamente, buscando apoiar-se nas informações e opiniões de valor disponibilizadas pelo seu ambiente direto (JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCA, 2007; SCHOEMAKER, DAY e SNYDER, 2013). Uma forma para que isto ocorra é estabelecer uma sistematização de monitoramento do ambiente por meio da implantação de sistemas de inteligência, o que exige uma sensibilização e esforço despendidos para que a organização atinja um grau de maturidade em inteligência e incorpore esse processo no seu dia a dia.

Em um estudo feito com 55 das 500 empresas Melhores e Maiores (GUIA EXAME, 2004) observa-se que o nível de maturidade em relação à inteligência foi classificado como incipiente ou informal (RODRIGUES; RISCAROLLI; ALMEIDA, 2011). Segundo Passos (2007), entre as 500 maiores empresas norte-americanas, todas possuem no mínimo um profissional para monitorar o mercado, porém, no Brasil, isto é visto em apenas 20% das 500 maiores

DOI: http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n20p407-451

empresas. Lapa (2012) afirma que um dos motivos para o pouco uso de sistemas de inteligência é que os executivos estão "presos" às suas rotinas de trabalho e, assim, não prestam atenção a fatores que impactam o negócio. A falta de atenção dos executivos é, de fato, um problema gerencial antigo, conforme já citado por March (1991) e corroborado por Lesca (2003).

Recentemente, em pesquisa divulgada em 2013, pelo IBRAMERC (Instituto Brasileiro de Inteligência de Mercado), evidencia-se qual é o nível de maturidade da área de Inteligência atualmente presente no Brasil. Segundo os resultados da pesquisa, 74% das empresas dizem possuir uma estrutura formal de Inteligência, porém, esta estrutura configura-se mais como uma função do que uma área, visto que, ela está pulverizada em diversos departamentos-clientes. Adicionalmente, a pesquisa confirma que há pouco monitoramento no ambiente fornecedor, o que valoriza e justifica este estudo. A pesquisa ainda salienta que a maioria das empresas questionadas não possui um sistema de alerta antecipado em suas respectivas organizações.

Baseado neste contexto apresentado, este estudo busca fornecer aos tomadores de decisão a aplicação e retornos práticos (conceito de "conhecimentos ativáveis", conforme ARGYRIS e SCHÖN, 1996) de um modelo capaz de orientar, planejadamente, a ação frente a eventos futuros que podem ocorrer no ambiente externo da empresa, de forma que estes planos de ações possam ser elaborados antecipadamente a estes possíveis eventos. Com metodologias adequadas e amplamente experimentadas,[1] pretende-se potencializar a capacidade de monitoramento da organização, por intermédio da implantação da IEAc e sua observação no contexto estudado. A IEAc (Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva) é um dispositivo de escuta do ambiente externo da organização. Segundo Janissek-Muniz e Lesca (2003: 2), "é o processo informacional coletivo e contínuo pelo qual um grupo de indivíduos busca (de forma voluntária) e utilizam 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".

[1] www.veille-strategique.org

Assim, o objetivo geral da pesquisa é analisar o processo de implantação do sistema de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) em empresa do setor de NãoTecidos e sua aplicabilidade no ambiente de fornecedores, buscando avaliar o método ao longo de suas etapas. Ainda, os objetivos específicos do trabalho são:

a) Revisar soluções de inteligência existentes na literatura;

b) Implantar e acompanhar um primeiro ciclo do método L.E.*SCAnning*© na organização do estudo;

c) Observar retornos e contribuir para o entendimento da aplicação da IEAc na organização de estudo; e,

d) Fornecer informações relevantes para sustentar a elaboração das ações durante a construção do planejamento estratégico.

Aos tomadores de decisão da organização objeto de estudo, esta pesquisa pretende indicar cenários dos possíveis movimentos futuros de seus fornecedores. Esses cenários propiciarão aos gestores elaborarem planos de ações antecipadamente, com o objetivo de estarem preparados para aproveitar as oportunidades e/ou se precaver de possíveis riscos futuros. Neste sentido, Braga (2008) afirma que o monitoramento e o posterior conhecimento do mercado fornecedor, além das análises de indicadores econômicos, proporcionam oportunidades adicionais para o incremento da eficiência do processo de compras. Ademais, "estas informações, quando utilizadas de forma planejada nos processos de negociação, podem influenciar no resultado dos acordos realizados, com reflexos na redução de custos dos produtos comprados ou até mesmo na garantia do suprimento" (BRAGA, 2008: 57). Assim, será por meio da implementação do método IEAc que a empresa poderá municiar-se de um conjunto de informações significativas, enquadradas em um contexto identificado e pertinente, potencializando ganhos de competitividade em relação aos seus concorrentes e agregando valor ao acionista.

Este documento está organizado da seguinte forma: revisão da literatura, onde é explicado os modelos de monitoramento do ambiente, o comportamento dos executivos perante a atividade de monitoramento, a importância da informação para o planejamento estratégico, e, por fim, o sistema de inteligência antecipativa e coletiva; em seguida, apresenta-se o método utilizado na pesquisa;

DOI: http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n20p407-451

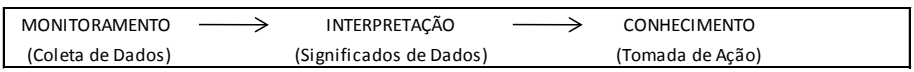
logo após, é evidenciado os resultados do estudo e, concluindo, a discussão final, onde é feita a conclusão dos principais resultados, limitações do trabalho e sugestão de estudos futuros.

2. Modelos de monitoramento do ambiente

O monitoramento do ambiente pode ser entendido como a observação de eventos que ocorrem no ambiente organizacional externo e que podem potencialmente comprometer a atuação de uma organização. Trata-se da busca de informações no ambiente organizacional que visa apoiar a organização a planejar e a tomar decisões (ANDRIOTTI et al., 2008). Conforme demonstram os trabalhos de Mayer et al. (2013), o monitoramento do ambiente é a capacidade dos sistemas de informações (SI) de coletar, interpretar e usar informações pertinentes sobre eventos, tendências e relacionamentos usada nas tarefas de planejamento.

Entre os diversos modelos de monitoramento do ambiente, sobressai o trabalho seminal de Daft e Weick (1984), cujo relacionamento entre monitoramento, interpretação e conhecimento organizacional, inicia com a coleta de dados proveniente da observação do ambiente, seguida da interpretação, ocasião na qual aos dados são fornecidos significados, por meio das percepções e criações de mapas cognitivos, empregando neste processo conhecimento, experiências e uso da mente humana (Figura 1). Esses autores definem interpretação como "um processo de tradução de eventos, desenvolvimento compartilhado de conhecimento e esquemas conceituais entre os membros da administração superior" (DAFT e WEICK, 1984: 286). O processo passa do monitoramento à interpretação, e posterior geração de conhecimento, com tomada de ação, onde uma decisão ou ação é elaborada com base na interpretação (ARGYRIS; SCHON, 1996).

Figura 1: Relacionamento entre monitoramento, interpretação e conhecimento organizacional.



Fonte: Daft e Weick (1984, p. 286)

Para o estágio de interpretação ilustrado na Figura 1, Daft e Weick (1984) desenvolveram um modelo de interpretação de ambiente organizacional baseado em duas dimensões – a crença dos gestores em relação ao quanto o ambiente é analisável e também o quanto uma empresa "entra" no ambiente a fim de entendê-lo – cruzando estas com as contribuições de Aguilar (1967) em relação às quatro categorias do comportamento interpretacional: undirected viewing, conditioned viewing, enacting e discovering, ou Visão Indireta, Visão condicionada, Adoção e Descoberta. O Quadro 1 ilustra o modelo de Daft e Weick (1984), fundamentado em monitoramento do ambiente.

Quadro 1: Modelo de interpretação organizacional.

Suposições sobre o ambiente	Intrusividade Organizacional: Passiva	Intrusividade Organizacional: Ativa
Inanalisável	**Visão Indireta** interpretações restritas; Não-rotineiro; dados informais; intuitivo; chance de oportunidade	**Adoção** experimentação; teste; coerção; invenção do ambiente; aprender fazendo
Analisável	**Visão Condicionada** interpretação dentro das fronteiras tradicionais; detectação passiva; dados formais; rotineiros	**Descoberta** pesquisa formal; questionamentos; survey; coleta de dados; detectação ativa

Fonte: Daft e Weick (1984, p. 289)

Seguindo esta linha de estudos, Choo (2001) relaciona o comportamento informacional (necessidade de informações, fonte e os tipos de sistemas monitores, e o uso da informação), como o processo de geração de conhecimento que culmina em ações (*sense making, knowledge-creation* e *decision-making process*), conforme estudos de Aguilar (1967) e Daft e Weick (1984). O Quadro 2 evidencia o exposto.

DOI: http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n20p407-451

Quadro 2: Monitoramento do ambiente como busca informacional.

Suposições sobre o ambiente		Visão Indireta		Adoção	
	Inanalisável	Necessidade de informação	Áreas gerais de interesse	Necessidade de informação	Áreas específicas de exploração
		Procura de informação	Informal	Procura de informação	"Teste"
		Uso da informação	"Aviso"	Uso da informação	"Experimentos"
		Visão Condicionada		**Descoberta**	
	Analisável	Necessidade de informação	Sintetiza áreas de interesse	Necessidade de informação	Objetivos detalhados
		Procura de informação	Rotineira	Procura de informação	Formal
		Uso da informação	Análises	Uso da informação	"Descobrir"
		Passiva		Ativa	

Intrusividade Organizacional

Fonte: Choo (2001)

No processo de conhecimento organizacional cruzado com as variáveis de Aguilar (1967) e de Daft e Weick (1984), conforme mostrado no Quadro 3 a seguir, Choo (2001) evidencia que, em um ambiente inanalisável com uma organização que age passivamente, a tomada de decisão acontece quando um sinal é reconhecido e este necessita de resposta; no segundo quadrante, adoção, o processo de criação de sentido ocorre pela tomada de ação, isto é, as ações iniciadas, e o consequente significado que emana delas, permite à organização ajustar sua estrutura, ou seja, criar significado para justificar ou explicar ações para manipular o ambiente. Ainda, a criação de conhecimento requer intuição e experiência (conhecimento tácito) e a tomada de decisão ocorre quando a solução parecer funcionar, visto que a ação é realizada sem definição de um objetivo para ela.

No cruzamento de um ambiente analisável com uma organização ativa, o *sense making* é sistemático e objetivo, podendo ser dirigido por *action-drive*[2] ou *belief-driven*[3] (quando as pessoas utilizam seus conhecimentos prévios para guiar as interpretações e criação de significado); o conhecimento gerado é explícito, isto é, quando existem regras, rotinas e procedimentos operacionais, e, a tomada de decisão ocorre pelo diagnóstico das informações coletadas, de forma racional e lógica. Por fim, o quarto quadrante, onde o cenário é de um ambiente analisável com uma ação passiva

[2] Tradução: ação-dirigida. Ver Choo (2001).
[3] Tradução: crença-dirigida. Ver Choo (2001).

Quadro 3: Monitoramento do ambiente como conhecimento organizacional.

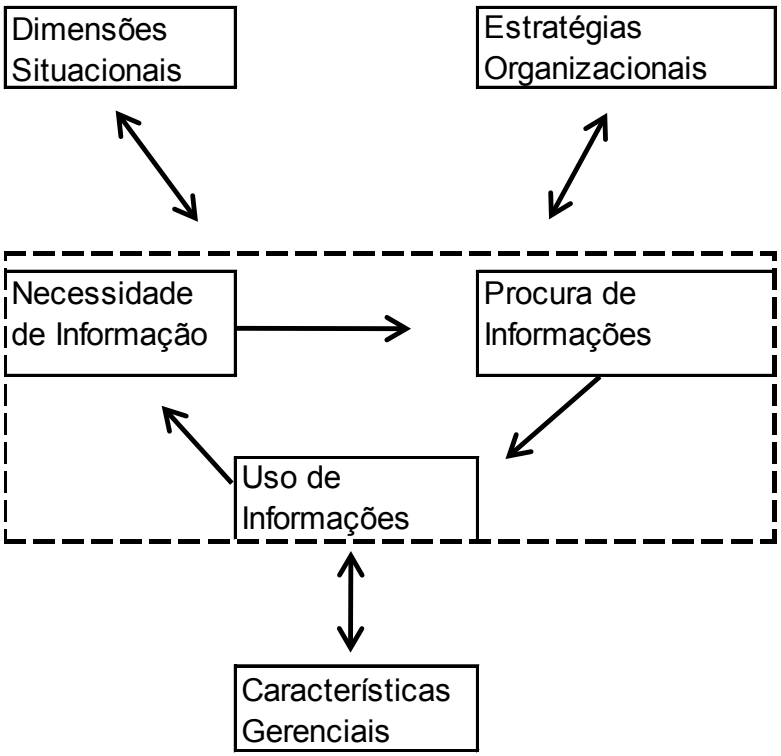
Suposições sobre o ambiente		Visão Direta		Adoção	
	Inanalisável	Sense-making	Espera de uma importante mudança	Sense-making	Criar características no ambiente
		Knowledge-creation	Pouco conhecimento preexistente	Knowledge-creation	Conhecimento tácito; aprender fazendo
		Decision making	Modo político	Decision making	Processo "anárquico"
		Visão Condicionada		Descoberta	
	Analisável	Sense-making	Guiado por normas e crenças	Sense-making	Determinar realmente o objetivo
		Knowledge-creation	Conhecimento cultural; expectativas, cenários	Knowledge-creation	Conhecimento explícito; dados concretos, formais
		Decision making	Programada; modo racional	Decision making	Processual
			Passiva		Ativa

Intrusividade Organizacional

Fonte: Choo (2001)

da organização, o *sense making* (criação de sentido) é dirigido pelas experiências prévias (*belief-driven*) e são necessários poucos ciclos de interpretação para reduzir equívocos, pois a empresa parte de um conjunto claro de crenças e as usa para condicionar o monitoramento do ambiente em determinadas áreas de interesse; a criação de conhecimento da organização é baseada no compartilhamento de crenças e experiências sobre o seu negócio, as capacidades centrais, mercados, competidores, entre outros, que servirão como critério para o julgamento e a seleção de novos projetos, alternativas e ideias, e, por fim, a tomada de decisão parte de uma ideia racional, mas é dependente da ambiguidade dos objetivos em uma situação e da incerteza sobre o processo empregado para atingir o objetivo (CHOO, 2001).

Figura 2: Proposição conceitual de monitoramento do ambiente.



Fonte: Choo (2001)

Assim como os trabalhos apresentados ilustram modelos de monitoramento do ambiente, outros estudos (WILENSKY, 1967; COHEN et al., 1972; FAHEY; KING, 1977; NONAKA; TEKEUCHI, 1995; MAYER et al., 2013) têm sido realizados para investigar o efeito das dimensões situacionais, das estratégias organizacionais, das características gerenciais, da necessidade, procura e uso das informações no comportamento do monitoramento (CHOO, 2001).

Há, contudo, poucos estudos que evidenciam como o processo de monitoramento é executado pelos altos executivos, responsáveis por desenvolverem estratégias frente a fatos (DAFT; SORMUNEM; PARKS, 1988). Portanto, é importante entender, entre os fatores envolvidos no comportamento dos executivos em relação ao monitoramento do ambiente (EL SAWY, 1985).

3. O comportamento dos executivos no monitoramento do ambiente

A importância do monitoramento da informação como apoio à tomada de decisão, em especial a tomada de decisão estratégica, tem sido cada vez mais reconhecida, e o estudo do processo envolvido nesta atividade investigado de diversas maneiras: sob a ótica da interpretação gerencial (LESCA et al., 2012), do processo decisório (FONSECA e BARRETO, 2011) ou da formalização de modelos (KIM et al., 2010). Escrivão Filho et al. (2004) relacionam esta atividade à Gestão Estratégica, afirmando que o monitoramento do ambiente se configura como uma maneira de coletar informações para o processo estratégico.

Há tentativas de estudar a profundidade que os gerentes se envolvem no monitoramento do ambiente externo (CHOO, 2001), contudo, são inúmeros os desafios encontrados pelos profissionais que o executam devido à crescente variedade de fontes e à farta disponibilidade de informações (BARBOSA, 2005). Choo (2001) cita que quanto maior a incerteza do ambiente, naturalmente o gerente tende a monitorá-lo cada vez mais. Essa ação tem como objetivo reduzir o nível de incerteza intrínseco ao ambiente competitivo, a fim de que sejam tomadas decisões mais assertivas (ABREU, 2006).

Em termos funcionais, conforme Daft e Weick (1984), o papel principal do executivo é de interpretar e – não – de realizar o trabalho operacional, ou seja, sua responsabilidade é de prover significados aos sinais encontrados no ambiente. É importante que o CEO ou gerente de alto nível se envolva em todas as fases de monitoração ambiental a fim de evitar riscos da percepção organizacional: inicialmente fornecendo as diretrizes para a coleta de dados, coordenando a consistência e o rigor das técnicas analíticas empreendidas pelo grupo na fase de interpretação e controlar a satisfação do conhecimento adquirido e das ações tomadas. É possível resumir a importância do CEO ou gerente de alto nível no exercício do monitoramento com a seguinte analogia feita por O'conell e Zimmerman (1979: 22) em seu trabalho:

> Como Napoleão e o Duke de Wellington fizeram na batalha de Waterloo, os gerentes de alto nível precisam decidir seu próprio envolvim-

DOI: http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n20p407-451

ento no processo de monitoramento. Napoleão escolheu ficar afastado do fronte de batalha, delegando a responsabilidade de decidir quais informações e quando provê-las aos seus oficiais. Por outro lado, o duque de Wellington vasculhou o campo de batalha durante uma tarde inteira. Assim, seus oficiais sabiam exatamente as informações que ele precisava.

Segundo Daft, Sormunen e Parks (1988), as pessoas que possuem altos cargos de liderança são responsáveis pela conexão entre o ambiente e a organização, sendo a ação de monitorar provedora de inteligência externa a qual os líderes usam para planejar, tomar decisões e formular estratégias.

4. A importância da informação para o planejamento estratégico

Evidencia-se, atualmente, a necessidade e o valor das informações provenientes do ambiente externo da organização, para aplicá-las no planejamento estratégico de longo prazo (LESCA, CARON-FASAN e FALCY, 2012; SCHOEMAKER, DAY e SNYDER, 2013). Crescente atenção é dada aos elementos do planejamento corporativo inter-relacionados entre os elementos do monitoramento do ambiente. Desta forma, a informação é uma variável importante para a gestão e o planejamento estratégico, sendo o contínuo monitoramento do ambiente um fator chave para o sucesso (LESCA et al., 2010). Deve-se procurar, por meio de sistematizações que oportunizem o monitoramento do ambiente para a busca de informação relevante, adotar a estratégia como prática (MONTENEGRO e BULGACOV, 2014), incorporando as informações obtidas às estratégias organizacionais.

Assim, a informação torna-se inútil se as atividades de monitoramento não forem integradas com as de planejamento, sendo que o grau que estas atividades se demonstrarem estar incorporadas, indica que o monitoramento é uma atividade institucionalizada pela empresa (LESCA et al., 2010). Para que essa integração aconteça completamente, é necessário que os altos executivos referendem a função de monitoramento, para que esta receba os devidos investimentos para o seu funcionamento (ALBRIGHT, 2004). Portanto, segundo Lesca (2003), quanto mais na nascente do planejamento

estratégico estiver o sistema de inteligência, tanto mais pertinente ele será (Figura 3).

Figura 3: Posicionamento da inteligência no organograma empresarial.



Fonte: Lesca (2003)

O planejamento estratégico é uma das principais funções dos líderes empresariais (ULRICH, 2001), tendo ganho extrema importância com as rápidas mudanças ambientais e sendo a ferramenta mais aplicada na gestão das organizações (PEREIRA, 2010). Porém, segundo os autores, um fator de extremo valor tem sido "esquecido": a informação no qual ele está baseado. Os resultados do estudo de Fahey e King (1977) exemplificam esta constatação, pois, as empresas analisadas em sua amostra assumiram estar fazendo um mau trabalho na integração informação-planejamento e as utilizam apenas para decisões de curto prazo.

Conforme Montgomery e Weinberg (1981: 100):

> Quanto mais organizações implementarem o planejamento estratégico e a gestão de atividades estratégicas, existirá uma crescente necessidade por sistemas de inteligência estratégica que podem ajudar os líderes-executivos a conhecer sobre os importantes ambientes nos quais suas organizações operam e estarem informados sobre ameaças e oportunidades que podem enfrentar.

A construção de um sistema de inteligência estratégico é de grande complexidade, devido à falta de estrutura do processo de tomada de decisão, à natureza das informações, à acessibilidade, entre outros (MONTGOMERY e WEINBERG, 1981; SCHOEMAKER, DAY e SNYDER, 2013). Entretanto, a produção de conhecimento é o fator de sucesso das organizações no século XXI e, os sistemas de inteligência empresarial, o caminho para tal (CAVALCANTI; GOMES, 2000).

5. Sistemas de inteligência organizacional

A competitividade atual apresenta-se cada vez mais complexa e desafiadora, repleta de ameaças e oportunidades e, os vencedores serão aqueles que responderem de forma eficaz através de práticas de lideranças estratégicas. Uma dessas práticas, segundo Porter (1998), é a criação de sistemas de alerta antecipado com o intuito de captar sinais do mercado e agir sobre eles. Para tanto, faz-se necessário utilizar modelos de inteligência empresarial baseados na sinergia entre conhecimento, inovação e empreendedorismo (Figura 4) (CAVALCANTI e GOMES, 2001).

Figura 4: Inteligência empresarial: a gestão da nova economia.



Fonte: Cavalcanti e Gomes (2001, p. 56)

Segundo Rios et al. (2011), não existe definição consensual acerca do conceito de inteligência. Em seu trabalho, o grupo realizou uma revisão de literatura sobre o conceito de inteligência e encontraram os seguintes tipos: inteligência empresarial (IEm), inteligência empresarial estratégica (IE²), inteligência competitiva (IC), inteligência estratégica organizacional (IEO), inteligência estratégica antecipativa (IEA) e inteligência de negócio ou *business intelligence* (IN/BI). De acordo com os autores, os únicos conceitos voltados diretamente para o ambiente externo são o de Inteligência Estratégica Antecipativa (IEA) e o de Inteligência Estratégica Empresarial (IE²). Mas afinal, o que é inteligência?

Para responder a tal pergunta, faz-se necessário distinguir dados, informação e inteligência. Dado é ligado a eventos e fatos ocorridos, ou seja, são números, estatísticas, reunidos ou não, sobre pessoas e organizações, e o que elas vêm fazendo que lhes pareça interessantes (KAHANER, 1996). Segundo Davenport (1998), dados interpretados e contextualizados criam informação, ou seja, um dado requer uma ação humana que lhes forneça sentido para ser "transformado" em informação.

Por outro lado, na sua descrição mais básica, "inteligência é a informação analisada" (FULD, 1995: 23), ou o conjunto de informações que foram filtrados e analisados (KAHANER, 1996). Nesse sentido, Miller (2002: 35) afirma que os "dados quando organizados tornam-se informações; as informações, quando analisadas, transformam-se em inteligência", e, dessa forma, devem gerar recomendações fundamentadas com relação a acontecimentos futuros para os responsáveis pelas decisões, e não relatórios para justificar decisões do passado (MILLER, 2002).

Almejando alcançar o estágio de ação ou inteligência, dados brutos entram em um processo de transformação, chamado por Montgomery (1981) de Ciclo de Inteligência. Segundo o autor, ele é composto pelos estágios: direção – fornece as diretrizes gerais do processo de inteligência e suas prioridades; coleta – refere-se ao monitoramento dos múltiplos ambientes nos quais a empresa se relaciona; processo e análise – nesta etapa ocorre a interpretação e a consequente transformação dos dados brutos em informação; disseminação – nesta fase as informações são enviadas aos respon-

sáveis pela tomada de decisão na qual ela está baseada, e, fechando o ciclo, temos a fase de uso, na qual, será decidido o que fazer com a informação.

Choo (1998) propõe uma perspectiva diferente para o processo de inteligência e conhecimento organizacional. No seu trabalho, o ciclo é dividido pelos seguintes estágios: procura – coleta de dados internos externos; memória – baseada em experiências passadas, ela é usada para definir problemas e dimensões de monitoramento; percepção – nesta etapa ocorre a classificação, a representação e o reconhecimento de eventos externos à empresa, utilizando para tal, o conhecimento disponível na etapa memória; interpretação – fase onde, por meio de um processo social coletivo, procura-se entender antecipadamente ameaças e oportunidades futuras; finalmente, comportamento adaptativo, fase de adaptação ao ambiente decorrente dos novos ciclos que são iniciados pelos resultados das ações tomadas.

Independente dos itens que compõem o ciclo de inteligência, o principal objetivo da inteligência é (FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2006: 15):

> Oferecer um suporte simples e eficaz para que através da aquisição e interpretação da informação pertinente se possa melhor conduzir as estratégias e utilizar de forma mais eficaz os recursos da organização, melhorando o processo decisório, e assim melhor enfrentando as turbulências do ambiente. Para reagir rápido e bem, em tais circunstâncias, deve-se poder perceber as mudanças do ambiente a tempo de agir.

Para "poder perceber as mudanças do ambiente a tempo de reagir" (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006: 15), é necessário que os sistemas de inteligência funcionem como um *radar*, isto é, que prospectem e antevejam mudanças no ambiente. Tendo este direcionamento em mente, as informações coletadas hoje devem nos indicar o futuro – caráter antecipativo – gerando conhecimentos que nos permitem tomar ações com o objetivo de estar preparados para estas mudanças.

5.1. O modelo de inteligência estratégica antecipativa e coletiva (IEAc)

A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, segundo Janissek-Muniz e Lesca (2003: 2):

> é o processo informacional coletivo e contínuo pelo qual um grupo de indivíduos busca (de forma voluntária) e utilizam 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.

Portanto, a IEAc é um dispositivo de escuta do ambiente externo da organização e diretamente vinculado às pessoas, visto que se trata de um processo de aprendizado coletivo, em que, com este fator, um conjunto de informações sem sentido possa ser compreendido (LESCA, 2003).

Neste contexto, existem elementos que diferenciam e identificam o modelo, conforme exposto na Figura 5 a seguir. Destes, destacam-se as palavras-chave antecipativa e ambiente (JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCA, 2007). Antecipativo refere-se ao caráter da informação, baseada nos sinais fracos de Ansoff (1975), sendo peça que constitui o fundamento da IEAc; ambiente indica o sistema no qual a empresa está inserida e, assim, busca-se informações que criem uma visão inovadora de novos negócios e também de risco. Outro diferencial a ser valorizado é a operacionalização ou a indicação de como fazer (conhecimentos acionáveis).

Faz-se importante esclarecer que o modelo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) é imbuído do caráter antecipativo, mas este não significa habilidade de previsão e de tendência, mas sim de inovação, no qual, pequenos fragmentos de informações podem suscitar grandes rupturas (LESCA, 2003). Portanto, em informações desconexas, por exemplo – frases, fotos, imagens, artigos ou observações pronunciadas – pode existir elevado potencial informativo para as empresas (Quadro 4) (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006).

DOI: http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n20p407-451

Figura 5: Elementos-chave.



Fonte: Lesca (2003)

Quadro 4: Comparação entre informações comuns e sinais fracos.

Informações comuns	Informação do tipo sinal fraco
Inteiras	Fragmentadas
Completas	Parciais
Precisas	Imprecisas
Confiáveis, Verificadas	Incertas
Significado claro	Ambíguas
Necessita Gestão	Necessidade não evidente
Retrospectiva	Antecipativa
Habitual	Não familiar
Quantitativas	Qualitativa
Repetitiva	Aleatória
Estruturadas	Disseminadas
Fácil acesso	Acesso "pouco usual"
Formato e apresentação uniforme	Apresentação variável

Fonte: Janissek-Muniz e Lesca (2003)

Outra abordagem informacional classifica as informações organizacionais em três tipos: informações de funcionamento, internas e operacionais, relacionadas ao funcionamento diário da empresa, podendo clarificar o presente, mas principalmente o passado; informações de influência – que incidem sobre os autores visando à coordenação de atividades; e, informações de antecipação – que permitem visualizar futuras modificações no ambiente socioeconômico (Quadro 5) (LESCA; LESCA, 1995).

Quadro 5: Comparação entre os tipos de informação.

Informações de Funcionamento	Informações de Influência	Informações de Antecipação
Interior da organização	Interior e exterior da organização	Ambiente de negócios
Fluxo interno-interno	fluxo interno - externo ou externo - interno	Fluxo externo - interno
Introvertidas	Extrovertidas	invonlutárias
Retrospectiva (retrovisor)	Presente	prospectivas/antecipativas
Pedido do cliente, ficha de 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: Lesca e Lesca (1995)

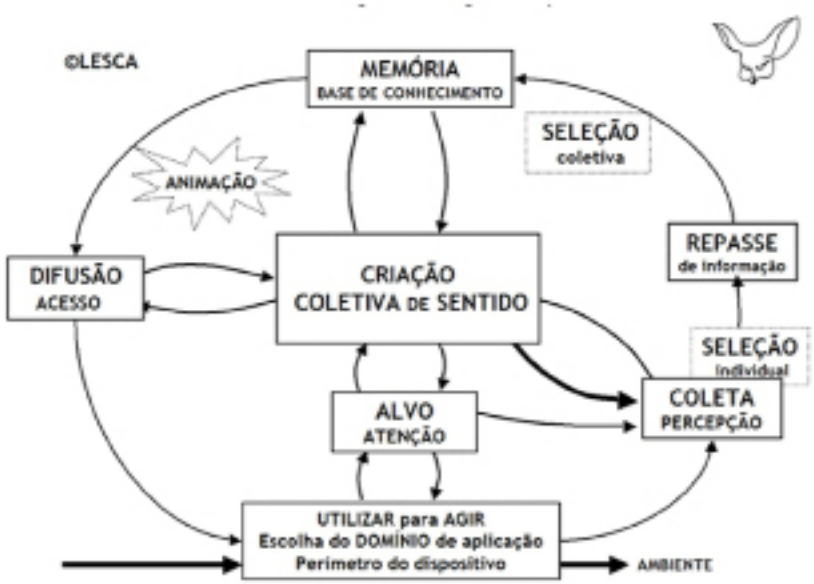
As informações são extraídas do ambiente de negócios onde estão presentes diversos atores conhecidos – por exemplo – clientes, fornecedores, concorrentes, laboratórios, políticos, entre outros, mas também, atores potenciais, ou seja, que não estão diretamente envolvidos com a organização num dado momento (FREITAS, JANISSEK-MUNIZ, 2006).

Conforme Freitas e Janissek-Muniz (2005), para uma empresa se manter duravelmente competitiva é desejável que ela disponha de mecanismos de antecipação, adaptação e reação. Os autores afirmam que há duas finalidades para o modelo IEAc: a defensiva – visando proteger a organização de ameaças ou evitar surpresas, e a ofensiva, dotada de criatividade e proatividade, ela é desenhada para identificar oportunidades (MONTGOMERY, 1981). Assim, para agir rapidamente, e com a melhor eficácia, deve-se enxergar o cenário no tempo certo, ainda mais em um ambiente volátil e incerto (LESCA, 2003).

O método L.E.*SCAnning*© (Figura 6) proposto por Lesca (2003) é uma forma de operacionalização da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva.

DOI: http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n20p407-451

*Figura 6: Método L.E.S*CAnning.



Fonte: Lesca (2003)

Ele é composto das seguintes etapas (LESCA, 2003):

a) Definição de perímetro: escolha da equipe de trabalho e das respectivas funções de cada membro; do ambiente a ser monitorado e do escopo de trabalho;
b) Definição do alvo: neste momento são definidos os atores, temas e fontes de informação, assim como o cruzamento entre si, resultando em três matrizes (atores x tema, atores x fonte, fonte x tema);
c) Coleta de informação: etapa onde a equipe de trabalho coleta as informações referentes ao(s) alvo(s) determinado(s);
d) Seleção de informações: fase em que as informações coletadas são selecionadas mediante critérios preestabelecidos. Esta etapa é dividida em duas subetapas: individual e coletiva;
e) Repasse de informações: fase de transição, em que, as informações são enviadas à base de memória da empresa;
f) Memória: registro de informações e dos produtos de cada etapa;

g) Criação de sentido: é a fase de interpretação das informações selecionadas; Difusão: momento em que o resultado do trabalho é divulgado aos potenciais usuários do conhecimento gerado.

As diferentes etapas que operacionalizam o método formam um processo sistematizado que permite, uma vez implantadas e operacionalizadas, agir previamente a um risco ou oportunidade de um cenário futuro. Utilizando método adequado ao objetivo da pesquisa, as etapas mencionadas foram objeto de estudo durante a implementação em empresa do setor de NãoTecidos.

6. Método de pesquisa

De forma a arquitetar o caminho para se alcançar os objetivos propostos, foram definidos os seguintes procedimentos metodológicos: pesquisa qualitativa realizada pelo estudo de caso com pesquisa-ação, baseado na técnica de observação participante. Conforme Merriam (1998), a chave para o entendimento da pesquisa qualitativa é fundamentada na interação dos indivíduos com o mundo em que vivem. Denzin e Lincoln (2006) acrescentam que a pesquisa qualitativa situa o observador no contexto do ambiente em que está analisando, por meio do estudo do uso e da coleta de uma variedade de materiais empíricos – estudo de caso, experiência pessoal, entrevista, textos, entre outros – que descrevem momentos e problemas na vida dos indivíduos. Ou seja, o objetivo é a interpretação do entendimento dos indivíduos (SIVESIND, K. H., 1999). Para tanto, os pesquisadores utilizam diversas práticas interpretativas para compreender melhor o assunto (DENZIN; LINCOLN, 2006). Isto é, a abordagem interpretativa do significado de ação social ocorre através da observação direta detalhada das pessoas no ambiente natural, a fim de chegar à compreensão e interpretação de como as pessoas criam e mantêm o seu mundo social (NEUMAN, 2000). O que interessa para o pesquisador qualitativo são as experiências e interações com o meio social e, o significado que estas trazem para ele (MERRIAM et al., 2002).

Dentro deste contexto, o estudo de caso foi adotado como método de pesquisa para o estudo. Segundo Silva, Godoi e Bandeira-de-Melo (2006), quando há pouco entendimento acerca dos processos e

DOI: http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n20p407-451

comportamentos, o estudo de caso é o mais indicado, pois permitirá explorar casos não típicos ou pouco usuais, obtendo resultados reveladores. Yin (2001) afirma que o estudo de caso deve ser escolhido quando se pretende examinar acontecimentos contemporâneos, resolvendo questões de pesquisa do tipo "como" e "por que", assim como questões que procuram descrever e interpretar "o que" aconteceu em determinada situação (SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELO, 2006: 127). O estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno atual dentro de um contexto real, preferencialmente quando os limites entre ambos não estão definidos claramente (YIN, 2001). Por meio dele busca-se desenvolver conceitos e compreender padrões que emergem dos dados, ao invés de testar hipóteses. O processo de análise dos dados é criativo e intuitivo e, para isto, o pesquisador precisa ser sensível ao aparecimento de premissas não estabelecidas previamente (SILVA; GODOI, BANDEIRA-DE-MELO, 2006). Ainda, o pesquisador deve estar atento a novos *insights* que levem a repensar o fenômeno sob estudo (característica heurística) (MERRIAM,1998).

Entretanto, para gerar os resultados buscados, faz-se necessário utilizar outro método complementar ao estudo de caso. Neste caso, optamos pela pesquisa-ação como orientação complementar. Segundo Silva, Godoi e Bandeira-de-Melo (2006: 208-209), "a pesquisa-ação pode ser definida como uma estratégia de condução de pesquisa qualitativa voltada para busca de solução coletiva a determinada situação-problema, dentro de um processo de mudança planejada. Contempla, simultaneamente, processo de pesquisa e de intervenção (ação), os quais emergem da participação efetiva dos atores envolvidos e do pesquisador". Thiollent (1997) cita que a participação de todos os envolvidos no processo de pesquisa-ação é essencial para a criação de alternativas, além de explicitar o conhecimento tácito. Assim, o grau de participação dos indivíduos sinaliza a correta aplicação da pesquisa (SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELO, 2006).

A premissa da utilização da pesquisa-ação é a realização de um processo de intervenção que resultará numa mudança organizacional e, por consequência, o desafio do *status quo* (SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELO, 2006). Os autores afirmam que este processo de mudança gerará desconforto para os indivíduos, acarretando

em perda de apoio ao pesquisador. Por isso, relatar as barreiras às mudanças é de extrema importância, contudo, é preciso que o pesquisador encontre soluções para que os problemas durante a condução da mudança minimizem.

As intervenções são experiências únicas (SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELO, 2006), sendo, a qualidade do conhecimento gerado, resultado da eficácia destas experiências, somada ao interesse dos participantes no projeto (THIOLLENT, 1997). Portanto, a pesquisa-ação é bem-sucedida quando os envolvidos alcançaram um elevado nível de evolução das práticas, e uma compreensão verdadeira sobre a realidade vivida e, não apenas, por aplicar os passos fielmente (SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELO, 2006). Esperamos perceber este resultado ao longo de todo processo na organização, na qual, estamos realizando o presente estudo.

Para operacionalizar a pesquisa, a técnica de pesquisa utilizada no estudo como forma de sistematizar a coleta de dados é a observação, com entrevistas e análise de documentos. Gil (2008) a define como a técnica do uso dos sentidos com o objetivo de adquirir conhecimentos necessários para o dia a dia. Malhotra (2012) complementa afirmando que ela envolve o registro sistemático dos comportamentos dos indivíduos, objetos e eventos com o intuito de obter informações sobre o fenômeno de estudo. As formas de observação podem ser: não estruturada, quando o pesquisador monitora todas as variâncias do fenômeno, sem especificar detalhes; não disfarçada, isto é, os observados têm total conhecimento de que estão sendo analisados; e, por fim, a forma natural, quando o observador pertence ao mesmo grupo que investiga (MALHOTRA, 2012; GIL, 2008). Entre os modelos de observação existentes, esta pesquisa adotou a observação participante na conduta da coleta dos dados. Gil (2008) a define como a técnica que permite conhecer a vida de um grupo a partir de seu interior. Ela permite que o pesquisador adentre com profundidade no campo de estudo, observando não apenas como um membro do grupo, mas, também, influenciando o que está sendo observado com sua participação (FLICK, 2004).

A técnica da observação participante foi utilizada como forma de conduta durante a aplicação das etapas de IEAc, neste estudo (Figura 10). Por fim, os fatos ocorridos na aplicação de cada etapa

do modelo foram registrados em diários de campo, em dois arquivos diferentes: Ata de Reunião e Impressões Gerais. O primeiro tem como propósito registrar o resultado de cada reunião e o segundo tem como objetivo descrever comportamentos, comentários, ações, sugestões, críticas, enfim, tudo o que for subjetivo, mas que possui grande valia para a pesquisa.

7. Resultados do estudo

Neste capítulo, são apresentados os resultados da aplicação de IEAc na empresa Fitesa Nãotecidos S.A. Eles foram divididos em seções de acordo com a sequência do método L.E.*SCAnning*©, ilustrado na Figura 6 e a seguir reproduzidos (Figura 7) em fluxograma conforme como foi implantado o sistema na empresa: animação, definição do perímetro, definição do alvo, coleta de informação, seleção de informação e interpretação (ou criação de sentido) e difusão (divulgação).

Figura 7: Fluxograma de implantação do processo de inteligência IEAc na empresa.



7.1 Animação

A animação ou a coordenação do projeto foi confiada ao analista de inteligência da empresa Fitesa NãoTecidos S.A. Desta forma, a sua responsabilidade principal consistiu em fazer funcionar o dispositivo na organização. Ao longo da aplicação da IEAc, o principal esforço do animador foi depositado em incentivar a equipe de trabalho. Várias barreiras foram encontradas durante as conversas e reuniões. A falta de conhecimento do modelo, o não entendimento da sua utilidade, dificuldade em vislumbrar o produto IEAc e, principalmente, a disponibilidade de tempo para a coleta de informações, estas foram as dificuldades que mais apareceram. Por causa desses

fatores, o animador dispôs grande parte do seu tempo em clarificar os conceitos preconizados pelo modelo. Elaborou-se arquivos no programa Microsoft Power Point, apresentou-se casos de empresas que utilizaram o sistema de Inteligência IEAc para monitorar seu ambiente e, acima de tudo, todas as etapas foram executadas em conjunto. Isto permitiu que o animador sempre estivesse esclarecendo as dúvidas, evidenciando os benefícios, a utilidade e as vantagens que teríamos com a real aderência à proposta.

7.2 Definição de perímetro

A definição do perímetro da pesquisa foi estabelecida durante uma reunião entre o mediador e o coordenador do projeto (animador), sendo, respectivamente, o diretor global de compras e o analista de inteligência. Nesta reunião, foram definidas a abrangência do projeto, a equipe de trabalho e a função de cada integrante. Conforme a definição estabelecida, o projeto teve uma amplitude global, envolvendo indivíduos de cincos países diferentes, sendo, todos, gerentes de *supply chain* de cada unidade empresarial da Fitesa NãoTecidos S.A. em que trabalham. A responsabilidade determinada a cada indivíduo foi a seguinte:

a) Membros: coletam, selecionam e analisam informações;
b) Coordenador (ou animador): gerencia a aplicação de todas as etapas do modelo e as pessoas que compõem a equipe;
c) Mediador: sua principal função é direcionar o trabalho dos membros e do coordenador de acordo com os interesses da organização, assim como, gerenciar a relação entre ambos.

Seguindo o critério de regionalização, tendo como premissa a base atual de trabalho de cada um dos membros, foram designadas regiões: América do Sul e África do Sul; Canadá e Estados Unidos; México e América Central; Europa, Oriente Médio e a parte setentrional da África, e, por fim, Ásia e Oceania (Quadro 6).

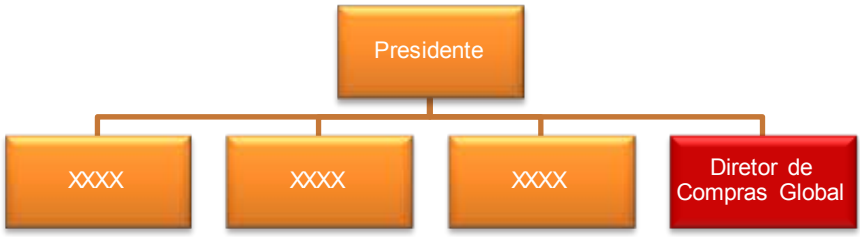
DOI: http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n20p407-451

Quadro 6 – Divisão do Trabalho

Nacionalidade do Membro da Equipe	Base de Trabalho Atual	Região Sob Seu Domínio
Brasileiro	Brasil	América do Sul e África do Sul
Sueco	Suécia	Europa, Oriente Médio e Norte da África
Norte-americano	Estados Unidos	Estados Unidos e Canadá
Chinês	China	Ásia e Oceania
Mexicano	México	México e América Central

Podemos destacar desta reunião de definição de perímetro dois importantes aspectos: a posição do modelo IEAc no organograma da empresa e o grau de formalização do processo. Como podemos evidenciar na Figura 8, o projeto tem posição privilegiada na estrutura organizacional, estando sob o escopo de trabalho do diretor global de compras que, por sua vez, está diretamente ligada ao presidente da empresa.

Figura 8: Posicionamento IEAc na estrutura organizacional



7.3 Definição do alvo

Antes de ser definido o alvo, foram estabelecidos dois critérios que guiaram os membros a especificarem os atores em cada região. São eles: o grupo de elenco-alvo e temas comuns. Chamamos de *elenco* um grupo de atores que possui a mesma característica, em nosso caso, o fornecimento das principais matérias-primas da organização. Dentro deste elenco, cada região teria a liberdade de especificar o alvo de acordo com as suas necessidades. Importante salientar que este elenco foi preestabelecido pelo mais alto escalão de executivos da empresa. Isto significa que faz parte de um conjunto de metas globais a criação de um sistema de inteligência essencialmente focado no monitoramento deste grupo de atores. Somado a este

elenco específico estabelecemos que o ator denominado *entidades regulatórias* fosse obrigatório para cada região.

Quando foram discutidos os temas que interessariam a cada representante do quadro de atores, foi acordado que todas as regiões teriam temas em comum, contudo, cada integrante poderia adicionar um tema novo ou remover um dos temas comuns, de acordo com a necessidade e a importância para cada região. Mostrou-se então, que as orientações do alto escalão de executivos são passíveis de mudança – flexíveis – fator este fundamental ao funcionamento da variável *coletivo* do modelo.

Iniciaram-se, então, as reuniões individuais, conduzidas pelo mediador e pelo coordenador do projeto com cada um dos membros, separadamente. O termo *reunião* foi colocado no plural, pois, no geral, foram feitas de duas a três reuniões individuais com cada região para ser estabelecido os produtos desta fase do modelo, que são: a lista de atores, temas e fontes de informação, assim como os cruzamentos entre si. O Quadro 7 exemplifica o resultado desta etapa.

Quadro 7: Matriz: atores x temas (Europa + Oriente Médio + Norte da África)

Ator \ Tema	Capacidade Produtiva	Portfólio de Produto	Back-up	Posição Geográfica	Taxa de Incentivo	Alterações na Lei	Preço Barril Petróleo	Causas que impactam no preço e volume das importações/exportações
Ator 1	x	x	x	x		x		x
Ator 2	x	x	x	x		x		x
Ator 3	x	x	x	x		x		x
Ator 4	x	x	x	x		x		x
Ator 5	x	x	x	x		x		x
Ator 6					x			x
Ator 7							x	x

Destaca-se aqui o fato das reuniões terem sido realizadas individualmente e não coletivamente como é preconizado pelo modelo IEAc. Essa decisão foi tomada devido à grande dificuldade que teríamos se tentássemos reunir os membros num mesmo encontro, visto que, cada integrante da equipe está situado num fuso horário diferente. Soma-se a isto, a necessidade de ser apresentado o projeto a eles, o que poderia gerar muitas discussões e perda de eficiência.

Após terem sido finalizadas as reuniões individuais com o responsável pela região da Europa, Oriente Médio e Norte da África, percebeu-se que o principal fato para que houvesse mais de uma

DOI: http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n20p407-451

reunião foi a falta de conhecimento e/ou entendimento da proposta. Com a identificação da causa raiz, estabelecemos que as demais reuniões individuais de cada região seriam divididas em dois momentos: o primeiro teria como pauta a apresentação do projeto e, o segundo, a definição dos produtos mencionados.

Para solucionar a dificuldade da falta de conhecimento e/ou entendimento dos conceitos IEAc, desenvolveu-se uma apresentação, no software Microsoft Power Point, com o intuito de esclarecer os principais tópicos da fase de definição do alvo aos integrantes da equipe (esta apresentação seria utilizada como base para atualizar os tópicos principais de cada etapa seguinte). Além disso, um aspecto importante identificado durante essas reuniões foi a aprovação e comentários positivos de todos os membros em relação ao projeto. Isto demonstrou o grau de aceitação e o comprometimento que viriam a ser realizados nas fases seguintes. Por outro lado, durante a reunião entre o animador e o responsável pelo monitoramento da região Sul-americana e África do Sul, este comentou sobre a dificuldade futura de separar um espaço de tempo dentro de suas atividades rotineiras para coletar informações. A orientação dada foi para escolher fontes de informações que já fizessem parte de seu dia a dia, o que facilitaria a atividade, conforme preconizado por Lesca (2003) nas orientações do método.

Em outro momento, foi sugerido por alguns membros do grupo o envio de casos que aplicaram este modelo de inteligência em outras organizações. Essa sugestão foi prontamente atendida, com uma pesquisa literária para analisar o estudo de caso que complementasse eficazmente o entendimento do modelo de IEAc.

7.4 Coleta de informações

Terminada a etapa de definição do alvo, iniciou-se, no dia 1º. de março de 2013, a fase de coleta de informações. Essa se estendeu até o dia 15 de maio de 2013, data prevista no cronograma para o término da coleta. Antes de iniciar a coleta de informações, foi encaminhada para o grupo a segunda apresentação, feita no software Microsoft Power Point, dos conceitos do modelo, focando essencialmente em: evidenciação da atual fase no processo, dicas de como proceder durante a coleta e um tutorial sobre como preencher a ficha de captação no software Microsoft Excel (Figura 9).

Figura 9: Ficha de Captação.

Ficha de Captação

Nome:	Data:
Fonte:	Natureza Informação:
Ator:	Tema:

Informação (conteúdo):

Comentário:

Quem deve ser informado?

®LESCA

Fonte: Lesca, Freitas e Janissek-Muniz (2005)

Muitas dificuldades foram encontradas desde o início da etapa em questão. Entre elas, podemos citar: o entendimento da proposta e utilidade do modelo; tempo disponível; inexperiência no cargo – neste caso, o membro assumira a colocação havia pouco tempo e, por isso, não possuía as fontes (independente do tipo) desenvolvidas.

Os entraves encontrados reforçaram a importância da atuação direta do animador no acompanhamento e tratamento das causas raízes dos problemas. Esse envolvimento foi percebido, à medida que os problemas eram sanados por intermédio do diálogo com os membros da equipe, reforçando os benefícios do projeto e evidenciando, por meios adequados, os planos de ações para solucionar as causas. Entretanto, durante a reunião de acompanhamento da região Mexicana e Centro-americana percebeu-se o claro entendimento da proposta, assim como a evolução do processo de IEAc, através das informações coletadas. Contudo, para facilitar o andamento do trabalho, foi acordado entre o responsável da região e o coordenador global do projeto que este faria o trabalho de registrar as informa-

ções na ficha de captação. A Figura 10 exemplifica o processo de preenchimento.

Figura 10: Ficha de Captação: exemplo de preenchimento

Ficha de Captação

Nome:	Data: 1/5/13
Fonte: Jornal Online	Natureza Informação:
Ator: Ator 1	Tema: Capacidade Produtiva

Informação (conteúdo):

Actor 1 dispone de 1,200 millones de dólares (mdd) para posibles adquisiciones de

Comentário:

Não

Quem deve ser informado?

Diretor Global de Compras

®LESCA

Orientou-se, também, os coletores das regiões a continuamente executar a atividade de coleta, a estar atentos às informações do mercado, sem ser expressa uma necessidade específica. Este direcionamento é importante para que o trabalho de captação tenha qualidade e significância para as etapas seguintes, uma vez que, a falta de atenção aos movimentos do mercado pode acarretar em informações tardias e o retrabalho consequentemente. Para que não coletássemos informações relativas a eventos já ocorridos e que aumentássemos a quantidade de dados coletados, o mediador expressou a necessidade de ampliar a capacidade de monitorar o mercado, através do acréscimo de pessoas externas ao grupo definido na fase do perímetro. Esses indivíduos poderiam ser internos da organização, porém advindos de outras áreas, como também externos (consultores, por exemplo).

7.5 Seleção de informações

Com as informações coletadas, iniciamos uma fase intermediária chamada de Ciclo Pessoal de Seleção. Essa etapa intermediária que na IEAc é executada no nível do analista individual – após já ter sido inicialmente filtrada pelo próprio captador – tem como objetivo proporcionar ao coordenador o completo entendimento das fases de seleção e criação de sentido, propiciando embasamento suficiente para orientar a efetiva reunião coletiva de análise das informações. Neste ciclo que chamamos de Ciclo Pessoal de Seleção de Informações, o primeiro passo realizado foi a leitura de todas as informações enviadas pelo coletor da região Mexicana e Centro-americana. Estas foram recebidas via e-mail durante a reunião de acompanhamento ocorrida na fase de coleta. Como a fonte de todas as informações eram provenientes de jornais ou revistas de negócios na sua versão *on-line*, a página de cada informação foi impressa para leitura complementar. Terminada a leitura de cada notícia, foram destacadas as principais informações que cada uma delas continha, podendo a notícia possuir apenas uma, duas ou mais informações distintas. No total, foram retiradas 21 informações (Quadro 8).

Quadro 8: Resultado da etapa de coleta de informações: Região Mexicana e Centro-americana

Info 1 – China e Brasil anunciaram um acordo para usar suas moedas em operações de comércio internacional no equivalente a 30 milhões de dólares durante um triênio
Info 2 - O BRIC busca avançar na criação de um fundo de reservas e banco de desenvolvimento
Info 3 – O petróleo tipo Brent caiu terça-feira abaixo de US $ 100 o barril pela primeira vez em nove meses em uma sessão com um grande volume de negócios, ampliando as perdas recentes desencadeadas por dados da China e dos Estados Unidos que sugeriram um crescimento lento da demanda global por óleo.
Info 4 – As compras de energia caíram em fevereiro para seu nível mais baixo desde março de 1996; O déficit comercial dos EUA caiu para 43.000 milhões no segundo mês de 2013
Info 5 – Redução de divisas da Companhia 2
Info 6 – O conglomerado de químca industrial Ator 1 adquiriu o negócio de resina de PVC Especial da norte-americana Ator 3 sem especificar o valor da transação
Info 7 – Ator 1 tm 1.200 milhões de dólares (MDD) para eventuais aquisições de empresas que possuem sinergia com seu core business

DOI: http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n20p407-451

continuação: Quadro 8: Resultado da etapa de coleta de informações: Região Mexicana e Centro-americana

Info 8 – Os diretores esperam que nos próximos meses conclua-se a compra de um grupo de empresas, nos EUA, uma delas ligada à produção de etileno
Info 9 – Ele disse ter feito uma oferta havia algumas semanas para adquirir uma empresa na América do Sul, mas não tiveram resposta
Info 10 – No final de 2011, tornou-se a fluorite do México, em fevereiro de 2012 anunciou a compra da holandesa Companhia 1, e no ano passado entrou em uma joint venture com o Ator 1
Info 11 – A empresa mexicana disse que seu posicionamento cresceu 18%, para 15,471 bilhões de pesos no primeiro trimestre; o aumento é devido à integração de uma empresa e melhores preços para alguns dos seus produtos
Info 12 – A empresa de produção de produtos químicos, petroquímicos e tubos de plástico estimou que seu lucro, antes de juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA), caiu 8% para 2,697 milhões de pesos (214.000 mil dólares).
Info 13 – EBITDA foi impactada pelos preços mais elevados em algumas commodities e uma greve do principal fornecedor de manutenção da Pemex, o que reduziu a cadeia de abastecimento de entrada cloro-vinil;
Info 14 – Finalizada em maio pela Mexichem a compra da produtora holandesa Wavin de tubos, e em novembro ganhou a concessão da mina de fluorite no norte do México.
Info 15 – Sinais de desaceleração do crescimento econômico do país
Info 16 – A Agência Nacional do Petróleo (ANP) do Brasil pretende realizar licitações bianuais para a exploração das vastas reservas de petróleo dos depósitos na área de leilão do pré-sal, disse hoje a presidente do regulador, Magda Chambriard
Info 17 – Chambriard acrescentou que a proposta prevista para novembro, a primeira a ser realizada na área do pré-sal, terá cerca de 40 mil milhões de barris de "oil in place".
Info 18 – Antes do primeiro leilão do pré-sal, a ANP fará no próximo mês de maio uma licitação de reservas de hidrocarbonetos encontrados em outras regiões.
Info 19 – ANP tem atualmente 61 empresas autorizadas, num total de 71 inscritas para participar neste leilão, que vai oferecer 289 blocos exploratórios em onze bacias sedimentares, totalizando uma área de 155,800 km².
Info 20 – Os preços do petróleo Brent caíram na quinta-feira para abaixo de $ 106 o barril, após os principais players do mercado cortarem suas estimações de crescimento na demanda global e um aumento nos estoques dos EUA para o maior nível em mais de duas décadas
Info 21 O– Órgão de energia do Ocidente, agênciaAIE, na quinta-feira, reduziu sua previsão para a demanda mundial de petróleo este ano por 25 mil barris por dia, somando-se a americana EIA e a OPEP que também reduziram suas previsões

Em um segundo momento, utilizando o software Microsoft Excel, essas informações foram organizadas sequencialmente, filtradas (segundo os critérios de antecipação, utilidade e valor no tempo) e classificadas em relação à definição de alvo, ou seja, foi distinguido o ator, o tema, a fonte e a região a qual a informação estava relacionada. O Quadro 9, a seguir, evidencia esta sequência.

Quadro 9: Seleção de Informações

1ª Etapa			2ª Etapa						3ª Etapa					
Organização			Filtro						Classificação					Comentários Adicionais
Sequência Numérica	Data	Conteúdo da Informação	É Antecipativo?		Tem Utilidade?		Possui Valor no Tempo?		Ator	Tema	Região	Fonte	Quem deve ser informado?	
			Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não						
1														
2														
3														

Após terminada a fase de seleção de informações, realizamos uma reunião com o intuito de discutir os pontos do trabalho da seleção de informações, a fim de identificar oportunidades de melhoria e criar maior envolvimento dos membros no processo. Nela estavam presentes o coordenador do projeto ou animador, o mediador e o responsável pela região Mexicana Centro-americana. Para a sua realização foi necessário utilizar uma sala de reuniões com conexão à internet e ao programa Skype de conversação.

Ao iniciar as discussões, dúvidas surgiram em relação à dinâmica das subetapas – a individual e a coletiva. O foco dos questionamentos foi quanto à simplificação do processo. Segundo o responsável da localidade da análise em questão, "o sistema deve trabalhar para os usuários e não o contrário".

Ficou decidido na reunião que a planilha criada no Ciclo Pessoal de Seleção, por meio do software Microsoft Excel para tratamento das informações, seria o modelo oficial a ser utilizado para as demais regiões. Porém, foram propostas melhorias, como:

- A padronização da planilha, que tem como objetivo facilitar o trabalho do usuário, buscando aumentar a rapidez da tarefa de seleção individual das informações, propiciando uma fluidez natural no processo.
- A retirada da etapa de envio de informações do processo macro, buscando simplificação. Durante a discussão, foi

DOI: http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n20p407-451

analisado que não haveria necessidade de manter esta fase, visto que ela já poderia ocorrer dentro da etapa de seleção.

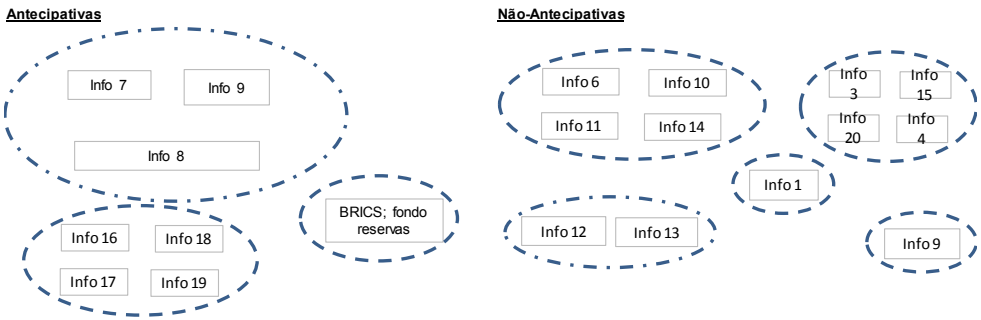
- A ficha de captação, antes obrigatória, passa a ser opcional, ficando os membros livres para escolher o modo como irão registrar a informação coletada. O fato alegado para tal decisão é de que seria muito difícil utilizar esta ferramenta durante coletas realizadas no campo, ou seja, em fontes como conferências, reuniões de negócios, visitas às empresas, entre outras, pois os membros possuem outras ferramentas que já estão acostumados a usar, por exemplo, caderno de anotações.

Além destes pontos destacados, ressaltamos a necessidade de realizar um treinamento com todos os membros da equipe com o propósito de ensinar-lhes o procedimento de seleção passo a passo. Também sugeriu-se acrescentar um quarto filtro apenas na seleção coletiva, que visa categorizar a informação como tática, estratégica ou operacional. Por fim, ficou determinado que a seleção coletiva ocorresse entre o animador e o mediador, tão-somente.

7.6 Criação de sentido via interpretação

Para suportar a criação do cenário, foi necessário reservar uma sala de reuniões, que continha: quadro branco, canetas coloridas e papéis para rascunho como ferramentas de apoio à execução da atividade. As informações foram separadas no quadro em dois lados: antecipativas e não-antecipativas. Em cada lado, elas foram agrupadas seguindo o critério de proximidade por assunto, resultando em três grupos de informações antecipativas e cinco de não-antecipativas (Figura 11). Para efetivamente criar o Puzzle, escolhemos um dos três grupos de informações antecipativas.

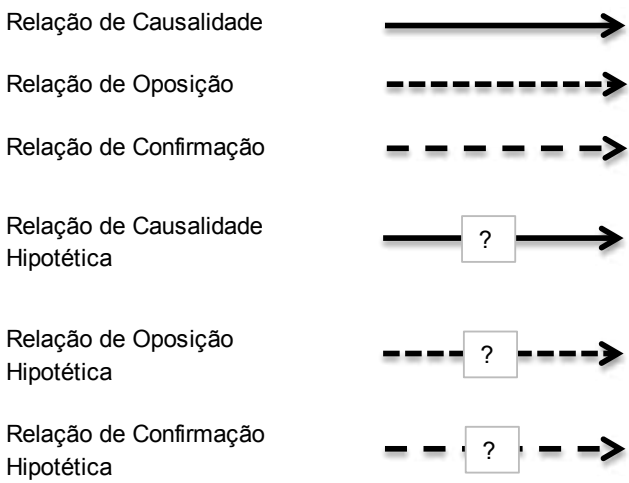
Figura 11: Agrupamento de Informações



O motivo pelo qual as informações foram separadas em dois diferentes grupos reside na construção do Puzzle. Uma vez que a IEAc tem como prerrogativa antecipar cenários futuros, a base para a construção de sentido são as informações de caráter antecipativa, ou seja, as que indicam as possíveis movimentações dos atores no futuro.

A segunda subetapa da criação de sentido, conexão entre as informações dentro do grupo, é realizada mediante os links de casualidade, oposição, confirmação, causalidade hipotética, oposição hipotética e confirmação hipotética (Figura 12). A criação das conexões foi realizada tanto para o grupo de informações antecipativas quanto para os grupos das não antecipativas.

Figura 12: Tipologia de Links.

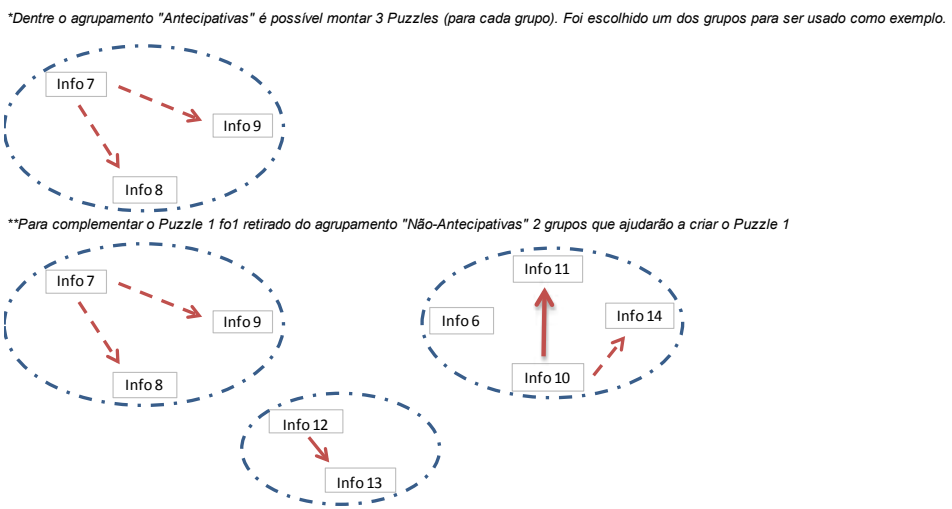


Fonte: Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2006)

DOI: http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n20p407-451

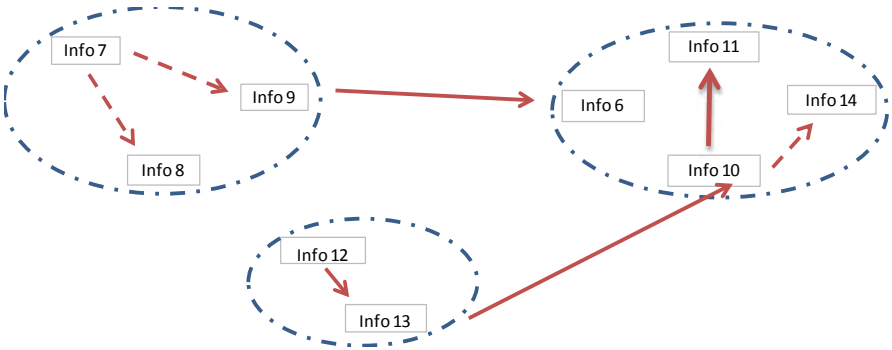
Para suportar o desenvolvimento do Puzzle e compreendê-lo melhor, dois grupos de informações não antecipativas também foram utilizados na criação do cenário. Embora as informações não possuíssem o critério de antecipação, seu papel era estruturar o entendimento do Puzzle, em outras palavras, elas possuíam utilidade no todo. Os dois grupos foram assim escolhidos por conter informações que aproximavam do assunto do qual o cenário estava sendo elaborado. A Figura 13 ilustra o resultado da segunda subetapa.

Figura 13: Criação de links dentro dos Grupos



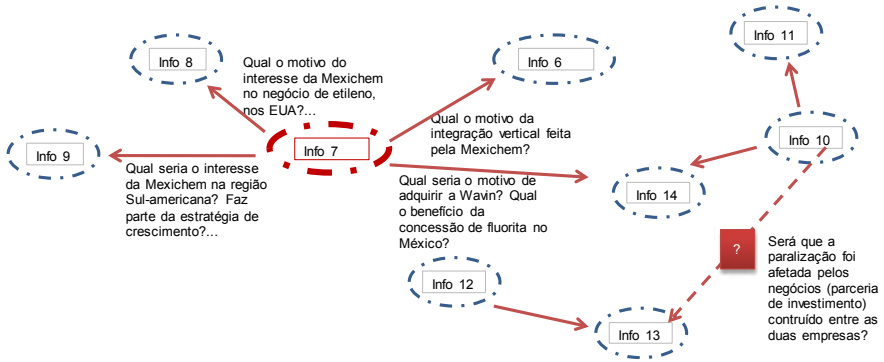
Em seguida, foram criadas conexões utilizando os mesmos tipos de links, entre cada grupo. A partir deste momento, as partes começam a se relacionar e o entendimento do cenário como um todo passa a ser clarificado na medida em que os links criam significância nas relações entre os grupos. Na Figura 14 é apresentado o resultado desta subetapa.

Figura 14: Criação de links entre os grupos



Passou-se então a analisar o quebra-cabeça e retirar dele a ideia central, isto é, o ponto em que todas as demais informações contribuem para o entendimento do fato principal e, consequentemente, das ações que o ator está tomando no mercado. Por fim, em cada conexão foram feitas indagações escritas (Figura 15).

Figura 15: Síntese Visual do Puzzle



Cabe ressaltar que a informação central (Info 7) não foi criada, mas sim, selecionada entre todas as opções. A escolhemos, pois se entendeu que esta informação representa o ponto de partida que fornece significado para as demais e, portanto, dando o sentido necessário para a compreensão do Puzzle.

7.7 Memória da empresa

Na reunião de avaliação geral do projeto ficou determinado que o programa *Sharepoint* (website para arquivamento de documentos e compartilhamento de informações na nuvem) seria *o centro de conhecimento* do projeto. Isto é, nele foram centralizadas todas as informações e conhecimentos gerados ao longo das atividades. Portanto, entende-se que esta etapa deixe de existir como tal, passando a funcionar como um ambiente que permeia todas as fases do modelo, por meio do qual será possível manusear as ferramentas e arquivar as informações e conhecimentos gerados pela equipe. Cada membro então terá um usuário e senha pessoal para acesso às pastas onde estarão localizados os registros.

7.8 Divulgação de informações

O controle da divulgação das informações é mediado pelo animador (coordenador) do projeto. Nesta fase, sua função consiste em transmitir ao tomador de decisão o conhecimento e as ações sugeridas para determinada situação. Inicialmente, decidiu-se utilizar o e-mail como ferramenta para o envio do conhecimento e das sugestões de ações de forma sintetizada. Na medida em que o projeto for evoluindo, a forma de divulgação será revista. Outra possibilidade é o tomador de decisão acessar diretamente o programa Sharepoint, já que os registros estarão alocados nele e é de fácil acesso e manuseio. Assim, os resultados encontrados para a região Mexicana e Centro-americana, desde a coleta até a criação do Puzzle – serão usados como *benchmark* às demais regiões e divulgados a todos os envolvidos e potenciais interessados no conhecimento gerado.

8. Discussão final

Na tentativa de encontrar soluções na literatura para municiar os tomadores de decisões com informações antecipativas e que possam ser utilizadas no planejamento estratégico (Figura 7), este trabalho teve como objetivo principal propor a implantação do modelo IEAc na empresa Fitesa NãoTecidos S.A.

Em suma, entre alguns elementos interessantes encontrados ao longo da aplicação do modelo Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, destacam-se a predefinição do alvo (elenco) por meio

do sistema de gestão da qualidade total da empresa, a dificuldade em determinar um espaço de tempo para a coleta de informações, a busca pela simplificação do processo e a opção por não utilizar a Ficha de Captação de forma obrigatória.

A predefinição do alvo (atores e temas comuns), derivada das metas estabelecidas pelos altos executivos da empresa, por meio do sistema de gestão, evidencia a integração das atividades de monitoramento com o planejamento estratégico que, conforme Fahey e King (1977), quanto maior o grau de conexão entre ambas, tanto maior é a relevância de sistemas de inteligência na organização. Lesca e Janissek-Muniz (2007) afirmam que o alvo deve ser desenvolvido sobre a estratégia, sendo o ponto de partida o objetivo prioritário ou o domínio de aplicação.

Constata-se que houve uma grande dificuldade de entendimento por parte dos membros dos conceitos, objetivos e finalidade da IEAc. No trabalho de Lesca e Janissek-Muniz (2007), esta questão é descrita como a principal problemática para o desenvolvimento do trabalho dentro das organizações. Isto confirma e justifica as ações complementares (apresentação dos conceitos principais em Power Point, reuniões de acompanhamento para esclarecimento de potenciais dúvidas, entre outros) que foram tomadas para contornar este tipo de dificuldade, uma vez que, sem elas, não teria sido possível alcançar os objetivos. O fato de haver mais grupos de informações não antecipativas evidencia a problemática mencionada. Ansoff (1975) e Lesca (1994) mostraram em seus estudos que os executivos primam por informações sobre eventos passados e são avessos em aceitar a proposição de sinais fracos.

Alocar um espaço de tempo para realizar a coleta de informações é uma situação que foi definida por Lesca e Janissek-Muniz (2007) como parte dos custos de captação. De acordo com os autores, existem dois tipos de custos: o de investimentos e o de funcionamento. O primeiro está ligado à formação dos coletores e aos equipamentos necessários para a realização do trabalho. Já o segundo refere-se ao tempo dedicado na tarefa e o custo de acesso às fontes. Neste estudo, essa dificuldade foi percebida durante as reuniões de definição do alvo e do acompanhamento da coleta, onde os integrantes a utilizaram como justificativa para o entrave do processo. Dessa forma, orienta-se

os membros a usarem fontes com as quais já possuam familiaridade, seguindo as premissas que devem ser empregadas na definição da equipe (LESCA; JANISSEK-MUNIZ, 2003).

A simplificação do processo proposta durante a interpretação das informações vai ao encontro do que afirmam Daft e Weick (1984), no qual os executivos devem ser responsáveis por interpretar e não realizar o trabalho operacional de tratamento de informações. Desta forma, quanto menos tempo for utilizado o sistema na parte operacional do modelo, mais tempo poderá ser destinado à criação de sentido. Por esta razão, a etapa de envio de informações foi entendida como parte intrínseca da etapa de seleção de informações e, assim, retirada do processo macro. Também, a ficha de captação tornou-se elemento opcional, derivando ao coletor estipular o melhor modo de registrar a informação.

Fase de grande criticidade no processo de IEAc (LESCA; JANISSEK-MUNIZ, 2007), a seleção de informações foi a etapa em que ocorreu as maiores discussões. Lesca e Janissek-Muniz (2007) citam que, se esta etapa não for bem executada, poderemos ter informações ou em excesso ou restritas ou, ainda, não condizentes com a necessidade da empresa. Por causa desses motivos, o mediador global do projeto propôs uma sessão de treinamento individual com cada integrante da equipe de forma a ensiná-los a selecionar as informações pertinentes.

Destaca-se também a predisposição por parte da organização em expandir a quantidade de captadores de informações. Isto é, usufruir dos contatos de outras pessoas que são externas ao grupo para o benefício do sistema de inteligência focado nos fornecedores. Esta necessidade expressa pela empresa encontra na palavra *coletivo* – presente no conceito de IEAc proposto por Janissek-Muniz e Lesca (2003), sua importância e valor. Segundo os autores, é exigida a intervenção de várias pessoas com conhecimentos e experiências diversas envolvidas no processo, configurando-se como uma atividade coletiva transversal.

Cabe também salientar o caráter positivo e negativo dos principais resultados encontrados. No Quadro 10 é evidenciada esta diferenciação, com o objetivo de clarificar ao leitor as boas práticas e os tópicos de atenção ao trabalhar com a IEAc.

Quadro 10: Aspectos positivos x negativos

Positivos	Negativos
Predefinição do alvo, entendido como elenco, através do sistema de gestão da qualidade total da empresa	Falta de conhecimento em relação aos conceitos propagados pelo modelo
Estabelecimento de temas comuns a todas as regiões onde foi aplicado o projeto	Não compreensão da proposta (utilidade) e benefícios
Busca pela simplificação do processo	Dificuldade em determinar um espaço de tempo para a coleta de informações
Intenção de treinar os envolvidos na seleção de informações	Não utilização da Ficha de Captação
Intenção de convidar pessoas externas à equipe para colaborar no processo de coleta de informações	

Em síntese, pode-se auferir que o objetivo principal proposto foi alcançado. O fato de ter-se aplicado todas as etapas do modelo e conseguido envolver todos os membros – evidenciado nos resultados de cada fase, justifica a afirmação. Além disso, contribuiu-se com a literatura por meio do desenvolvimento e propagação dos conceitos que são premissas para o funcionamento do modelo nas organizações. Mostrou-se aos tomadores de decisões, por intermédio do produto final constituído (*Puzzle*), como serão municiados de informações antecipadas e relevantes para a elaboração de ações estratégicas visando capturar uma oportunidade ou evitar um risco.

Consideram-se os resultados encontrados de grande valia para a organização, pois, até então, este tipo de informação preconizada pelo modelo não era tratada de forma estruturada pela empresa. Dessa forma, perceberam durante toda a aplicação das etapas os benefícios que o sistema IEAc pode produzir para a organização. A academia também é enriquecida, pois foram identificados diversos pontos e sugestões de melhorias emitidas diretamente pelos usuários do sistema. Contribuiu-se, então, para a evolução do modelo como um todo, especialmente em nosso país.

Entre as limitações deste trabalho destaca-se, principalmente, a não utilização da premissa do trabalho coletivo como preconiza o

modelo. Devido ao perímetro definido abranger diversas regiões do mundo e, consequentemente, os membros da equipe estar alocados em cinco países distintos, houve grande dificuldade de reuni-los em um mesmo horário. Como sugestões de pesquisas futuras, faz-se necessário estudar e desenvolver mecanismos que facilitem o processo de coleta, seleção e interpretação de informações. Ainda, faz-se necessário entender como as diferentes culturas influenciam no comportamento do indivíduo envolvido com a atividade de monitoramento.

Referências

ABREU, P. G. F. **Processo decisório e monitoramento do ambiente competitivo: uma contribuição à luz da abordagem contingencialista e da inteligência competitiva**. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

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

ALBRIGHT, K. S. Environmental Scanning: Radar for Organizational Success. **Information Management Journal**, 38(3), p. 38-45, 2004.

ANDRIOTTI, F. K., FREITAS, H., & JANISSEK-MUNIZ, R. Informação Informal e a Monitoração do Ambiente Organizacional: Reflexões e Sugestões para a Área de TI. III Prêmio de Inovação em Inteligência Competitiva. Brasília: ABRAIC. **Anais**. 2008.

ANSOFF, I. H. **Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals**. California Management Review. Winter 75, v. 18, n. 2, 1975, p. 21-33.

ARGYRIS, C. **Intervention theory and method: A behavioral science view**. Reading (MA): Addison-Wesley, 1970.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. **Organizational Learning II: A theory of action perspective**. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1996.

BARBOSA, R. R. Uso de fontes de informação para a inteligência competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional. Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB), **Anais**. Florianópolis, 6., 2005.

BRAGA, A. R. Inteligência de Mercado Aplicada a Compras/Suprimentos. **Revista Tecnologística**, ed. 146, jan. 2008.

CAVALCANTI, M.; GOMES, E. Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia. **Associação Brasileira de Engenharia de Produção**, São Paulo, v. 10, n. 2, dez. 2000.

CHOO, C. W. Environmental Scanning as Information Seeking and Organizational Learning. **Information Research**, v. 7, n. 1, out. 2001. Disponível em: <http://informationr.net/ir/7-1/paper112.html>. Acesso em: 21 nov. 2012.

CHOO, C. W. Information Management for the Intelligent Organization: The art of scanning the environment. **Edition ASIS**. Second Edition, 1998, p. 272.

DAFT, R. L.; SORMUNEN, J.; PARKS, D. Chief Executive Scanning, Environment Characteristics, and Company Performance: an empirical study. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 2, p. 123-139, mar./abr. 1988.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

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

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000.

DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed. Tradução: Sandra Regina Netz, 2006.

EL SAWY, O. A. Personal Information Systems for Strategic Scanning in Turbulent Environments: Can the CEO Go On-Line? **MIS Quarterly**, v. 9, n. 1, p. 53-60, mar. 1985.

ESCRIVÃO FILHO, E., CARVALHO, K. C., ANDRADE, J. H. (2004). Gestão estratégica da informação do ambiente empresarial. VII SemeAd. **Anais**. São Paulo: VII SemeAd.

FAHEY, L.; KING, W. R. Environmental Scanning for Corporate Planning. **Business Horizons**. v. 20, n. 4, p. 61, ago. 1977.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa /** Uwe Flick; trad. Sandra Netz. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONSECA, F., & BARRETO, L. B. Processo decisório e o tratamento de sinais fracos. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, 3(3), p. 34-58. 2011.

FREITAS, H.; 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.; LESCA, H. Competitividade empresarial na era da informação. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 92-102, jul./set. 1992.

FULD, L. M. **The New Competitor Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information about Your Competitors**. New York: John Wiley and Sons. 1995.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H. Veille Stratégique: Application d'Internet et Sites Web pour 'provoquer' des informations à caractère anticipatif. 8ème colloque de **l'AIM**. Actes du colloque, Genoble, France, 2003, p. 21-23.

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para Tomada de Decisão. In: Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI), 3º., 2006, São Paulo. **Anais**... São Paulo: FEA/USP, 2006. p. 242, 1 CD-ROM.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence: From Black Ops to Boardrooms – How Businesses Gather, Analyse, and Use Information to Succeed in the Global Marketplace**. New York: Simon & Schuster, 1996.

KAPLAN, R. S. **A estratégia em ação: balanced scoredcard** / Robert S. Kaplan, David P. Norton, tradução Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIM, S., KWON, Y., JEONG, Y., CHOI, S., PARK, J., & HONG, S. NEST. **A Model for Detecting Weak Signals of Emerging Trends Using Global Monitoring Expert Network**. Disponível em http://ceur-ws.org/Vol-674/Paper114.pdf. 2010.

LESCA, H. **Veille stratégique: la méthode L:E:SCAnning®**, Editions EMS, Colombelles, França, 2003.

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

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: 4 mai. 2013.

LESCA, H.; LESCA, E.; LESCA, N.; CARON-FASAN, M-L. **Gestion de l'Information, Qualité de l'information et performances de l'entreprise**. 2ème édition. EMS. Paris, 209, p. 2010.

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

LESCA, N., CARON-FASAN, M. L., & FALCY, S. How managers interpret scanning information. **Information & Management**, 49, p. 126-134. 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Tradução: Lene Belon Ribeiro, Monica Stefani. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCH, J. G. **Décisions et organisations**. Les éditions d'organisations, Paris, 1991, 275 p.

MAYER, J. H.; STEINECKE, N.; QUICK, R. E WEITZEL, T. More applicable environmental scanning systems. **Inf Sys E-bus Manage**, 11: 507-540. 2013.

MERRIAM, S. B. et al. **Qualitative Research in Practice**. Examples for Discussion and Analysis. Jossey-Bass, a Wiley Company. San Francisco, CA, 2002.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and case study applications in education**. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.

MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva** / Jerry P. Miller e o Business Intelligence Braintrust; trad. Raul Rubenich – Porto Alegre: Bookman, 2002.

MONTENEGRO, L. M.; BULGACOV, Y. L. M. Construção de sentidos em práticas de um processo estratégico: um estudo de casos múltiplos em duas IESs do estado do Paraná. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, ISSNe 1982-8756 • Vol. 10, n. 19, jan./jun. 2014.

MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva** / Cynthia A. Montgomery, Michael E. Porter; tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MONTGOMERY, D. B.; Weinberg, C.B. Toward Strategic Intelligence Systems. **Readings in Marketing Strategy**. Research Collection Lee Kong Chian School of Business. 1981. Available at: http://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/1652

NEUMAN, W. L. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. London: Allyn and Bacon, 2000.

PASSOS, A. "Inteligência Competitiva" é crucial para empresas. **Época Negócios**, 2007. Disponível em: < http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG80520-8373-10,00.html>. Acesso em: 26 mai. 2013.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

POZZEBOM, M.; FREITAS, H. M. R. Pela aplicabilidade – com maior rigor científico – dos estudos de caso em sistemas de informação. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 143-170, mai./ago. 1998.

RIOS, F. 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.

RODRIGUES, L. C.; RISCAROLLI, V.; ALMEIDA, M. I. R. Inteligência competitiva no Brasil: um panorama do status e função organizacional. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 1, n. 1, 2011.

SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SIVESIND, K. H. Strutured, qualitative comparison between singularity and single-dimensionality. **Quality & Quality**, v. 33, p. 361-380, 1999.

THIETART, R. A.; VIVAS, R. Strategic intelligence activity: the management of the sales force as a source of strategic information. **Strategic Management Journal**, v. 2, n. 1, jan. 1981.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo; Atlas, 1997.

ULRICH, D. Credibilidade x competência. In: DRUCKER, P. F. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, p. 213-222, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi – 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido em: 11.6.2014
Aprovado em: 24.11.2014
Avaliado pelo sistema double blind review.
Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.
Disponível em http://mjs.metodista.br/index.php/roc