

Adriane Maria Arantes de Carvalho

**Monitoração do Ambiente Externo de Negócios:
Um estudo de caso**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Escola de Biblioteconomia da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção de título de Mestre em Ciência da Informação.

Linha de pesquisa: Informação Gerencial e Tecnológica

Orientador: Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves

**Belo Horizonte
Escola de Biblioteconomia da UFMG
1998**

*Dedico este estudo aos
Meus filhos Leonardo e André,
Ao Antônio
E aos meus pais*

Agradecimentos

Agradeço ao Prof. Jorge Tadeu de Ramos Neves pela orientação e pela dedicação que se mostraram fundamentais para que este trabalho fosse concluído.

Agradeço especialmente à Prof^a. Isis Paim cujo incentivo e dedicação me auxiliaram de forma decisiva para que eu pudesse concluir esta dissertação.

Agradeço aos colegas e professores do curso de Ciência da Informação pela experiência rica e prazerosa.

Agradeço a Raquel de Almeida Cunha pelo apoio e por acreditar que este trabalho era possível.

Agradeço, de forma especial, aos profissionais da TELEMIG que confiaram no trabalho e prestaram as informações necessárias para que o mesmo pudesse se concretizar.

Agradeço à minha família pela compreensão e apoio e peço desculpas pelos momentos de lazer que foram “roubados”.

Agradeço aos meus pais que, ao longo da minha vida, sempre me estimularam e me apoiaram.

Resumo

A monitoração do ambiente externo de negócios associado ao processo de planejamento estratégico disponibiliza para a empresa as informações sobre eventos e tendências no ambiente, informações estas necessárias à elaboração de estratégias e à tomada de decisão de cunho estratégico. Este estudo investiga as práticas adotadas por uma grande empresa brasileira do setor de telecomunicações para monitorar o ambiente de negócios. Aborda aspectos relativos ao escopo da monitoração, às fontes de informação, à gerência da informação e ao desempenho das atividades. Propõe algumas sugestões para a estruturação das atividades de monitoração ambiental na empresa estudada no intuito de melhorar a performance e eficácia dessas atividades.

Abstract

The environmental scanning process associated to the strategic planning process turns information about events and trends in the external environment available to the company, information that are necessary to elaborate strategies and to support the strategic decision making process. This study discusses the practices adopted by a big brazilian telecommunication company to scan the external environment. It includes subjects as the scanning scope, the information sources, the information management and the performance of the scanning activities. It also presents some proposals to structure the environmental scanning activities at this company in order to improve the performance and the efficiency of its activities.

SUMÁRIO

Lista de Figuras	6
Lista de Tabelas	7
1. INTRODUÇÃO	8
1.1 A Problemática do Estudo	10
1.2 O Objetivo do Estudo	13
1.3 Relevância do Estudo	14
1.4 Escopo do Estudo	17
1.5 Procedimentos Metodológicos	18
2. A GERÊNCIA DA INFORMAÇÃO NO CONTEXTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	24
2.1 A importância estratégica da informação	24
2.2 Monitoração ambiental e as funções de inteligência	30
2.3 As organizações e o ambiente de negócios	34
2.4 A evolução do conceito de planejamento estratégico	42
2.4.1 Planejamento financeiro e planejamento a longo prazo	42
2.4.2 O Planejamento Estratégico	44
2.4.3 A Administração Estratégica	49
3. MONITORAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO	55
3.1. A busca de um modelo de monitoração	56
3.2 Localização da atividade de monitoração na estrutura organizacional	63
3.3 Ciclo de gerência da informação	69
3.3.1 Necessidades de informação: o escopo da monitoração	72
3.3.2 A aquisição de informação	75
3.3.2.1 Fontes de informação	76
3.3.2.2 Métodos de aquisição da informação	83
3.3.4 Organização e armazenamento da informação	86
3.3.5 Análise da informação: produtos e serviços de informação	89
3.3.6 Distribuição da informação	96
3.4 Fatores de sucesso	99
4. COLETA DOS DADOS	104
4.1 A atividade de monitoração na TELEMIG	104
4.2 Ciclo de gerência da informação	112
4.3 Desempenho das atividades de monitoração ambiental	122
5. ANÁLISE DOS DADOS E CONCLUSÃO	124
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	139
ANEXO - INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	143

Lista de Figuras

FIGURA 1 – Estágios de desenvolvimento da gerência da informação estratégica .	27
FIGURA 2 – Formas de obtenção de informação externa à organização	32
FIGURA 3 – A busca da competitividade	40
FIGURA 4 – Curva de experiência	45
FIGURA 5 – Matriz de crescimento e participação no mercado	46
FIGURA 6 – Níveis do planejamento estratégico em uma empresa administrada estrategicamente	50
FIGURA 7 – Escopo da monitoração	60
FIGURA 8 - Ciclo de gerência da informação	70
FIGURA 9 - Topologia dos Produtos e Serviços de Informação	94
FIGURA 10 - Localização das atividades de monitoração na empresa	105
FIGURA 11 - Escopo da monitoração na empresa	114

Lista de Tabelas

TABELA 1 - Dimensões do Ambiente e Incerteza Percebida experienciada por indivíduos em unidades de decisão	37
TABELA 2 – Papel organizacional das unidades de análise ambiental	67
TABELA 3 – Importância relativa das fontes de informação nos 5 domínios do ambiente	82

1. INTRODUÇÃO

O ambiente em que se encontram inseridas as organizações tem mudado rápida e qualitativamente. Do ponto de vista político-econômico, além da criação de grandes blocos econômicos e das profundas mudanças políticas ocorridas no leste europeu, tem-se observado a globalização do mercado, a qual se faz superando os limites geográficos. A tecnologia da informação, associada às telecomunicações, está alterando a maneira de as empresas operarem, afetando o processo pelo qual as mesmas criam os seus produtos. Novos modelos de organização dos processos de trabalho têm surgido para sustentar essa nova realidade. No entanto, os negócios evoluem mais rapidamente do que a capacidade de seus administradores em desenvolver formas de organização novas e mais adequadas.

O planejamento estratégico é capaz de auxiliar na provisão de um foco no futuro, propiciando maior interação entre a organização e o ambiente, definindo quais necessidades serão atendidas, quais os objetivos a serem perseguidos e quais estratégias a serem adotadas. Para JAIN (1984), a eficácia do planejamento estratégico está diretamente relacionada à capacidade de monitoração ambiental. A monitoração ambiental, segundo AUSTER & CHOO (1994,p.607), consiste na “aquisição e uso da informação sobre eventos e tendências no ambiente externo à organização”, incluindo não apenas a procura por uma informação específica, mas também a exposição à informação que pode causar impacto na organização.

Para GOODRICH (1987), o processo de monitoração ambiental em organizações tecnológicas consiste em identificação, acompanhamento e análise dos sinais de alarme no ambiente. São esses sinais de alarme que prenunciam tendências e eventos emergentes que podem vir a ter relevância no futuro das organizações. Ressalta, ainda,

que “a prática de monitoração ambiental é uma arte e não uma ciência” (GOODRICH,1987, p.6). Através da monitoração do seu ambiente externo de negócios, a organização poderá capacitar-se para se antecipar às mudanças externas, aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças. Capacita-se, também, para adotar um comportamento pró-ativo, antecipando-se às condições e questões que surgem no ambiente.

Munindo-se de informações sobre o ambiente de negócios e associando-as às informações sobre o ambiente interno, a organização tem como fundamentar o seu processo decisório. Afinal, uma das vantagens do planejamento estratégico é a busca de coerência no processo decisório. No estudo do processo decisório, SIMON (1965,p.48) esclarece que as decisões possuem um conteúdo ético e um conteúdo factual, pois “selecionam um estado de coisas futuro em detrimento de outro e orientam o comportamento rumo à alternativa escolhida”. Além disso, segundo SAPIRO (1993,p.108), “a formulação estratégica é função das informações disponíveis e constata-se que nenhuma estratégia é melhor que a informação da qual é derivada”.

Dada a importância da informação, a eficácia do seu gerenciamento torna-se um ponto crítico. Segundo DAVENPORT (1994), estima-se que 85% das informações dentro de uma organização não sejam manipuladas pela tecnologia da informação. Este é um dado preocupante quando se pensa no compartilhamento das informações, pois “o gerenciamento das informações em termos de seu papel nos processos administrativos é um pré-requisito para a obtenção do sucesso” (DAVENPORT,1994,p.84).

1.1 A Problemática do estudo

Esta dissertação trata de uma investigação sobre as práticas adotadas por uma organização brasileira para a monitoração de seu ambiente externo de negócios, a fim de subsidiar a tomada de decisões de cunho estratégico. Serão abordados aspectos tais como o escopo da monitoração, as fontes de informação e a gerência da informação sobre o ambiente externo de negócios. A organização escolhida como objeto de estudo foi a Telecomunicações de Minas Gerais S.A. – TELEMIG. É uma empresa reconhecida como modelo nacional de qualidade e eficiência no setor, não só como prestadora de serviços, mas como agente de modernização. Tem atuação em 87% do território do Estado de Minas Gerais, atendendo, atualmente, 3098 localidades, com serviços de telefonia fixa, dados e imagem. É uma das 27 empresas que compõem o Sistema Brasileiro de Telecomunicações - TELEBRÁS, de controle acionário estatal. Para o atendimento do mercado mineiro, tem crescido em média, nos últimos anos, a uma taxa anual superior a 10% (em acessos telefônicos), tendo a sua planta telefônica instalada superado os 2,2 milhões de terminais e acessos em 1997.¹

Como o estudo limita-se ao âmbito da monitoração do ambiente para a tomada de decisões empresariais de cunho estratégico, foi necessária uma definição das áreas onde o estudo seria realizado, quais sejam: o Departamento de Desenvolvimento e Coordenação Empresarial e o Departamento de Marketing.

O Departamento de Desenvolvimento e Coordenação Empresarial, vinculado à Vice-Presidência Executiva, tem como atribuições: a coordenação dos trabalhos de organização empresarial; a coordenação do processo de planejamento empresarial; e a elaboração de análise do contexto ambiental interno e externo, envolvendo aspectos econômico-sociais, mercadológicos, tecnológicos, de atuação de competidores e de regulamentação, de forma a elaborar cenários do setor de telecomunicações. Com base

nessas atribuições, percebe-se o papel estratégico do departamento na monitoração do ambiente de negócios e na elaboração do Plano de Negócios ou Planejamento Estratégico da organização. Atuando como um radar na coleta de todas as informações internas e externas à organização, que são ou deveriam ser utilizadas na definição das estratégias empresariais, entendeu-se que esse departamento seria o local ideal para a realização do estudo proposto.

O setor no qual seriam feitos os levantamentos era a Gerência de Elaboração do Plano de Negócios e de Avaliação Empresarial, que tinha entre suas atribuições: a avaliação contínua do ambiente, envolvendo as variáveis políticas, econômico-sociais, tecnológicas, regulatórias, de mercado e de atuação de competidores; a elaboração de estudos de cenários, a avaliação de impactos e o desenvolvimento de estratégias para os diversos negócios da empresa; a coordenação da elaboração do Plano de Negócios e dos Planos das Unidades de Negócio, junto às unidades de negócios e áreas de suporte; e a apresentação dos resultados da avaliação empresarial à Diretoria Colegiada e ao Conselho de Administração.

No entanto, no decorrer do estudo, o processo de regulamentação do setor de telecomunicações avançou com regras mais claras e o Governo Federal começou a definir o processo de privatização do Sistema TELEBRÁS. Dentro deste contexto, o acompanhamento das questões regulatórias tornou-se uma atividade estratégica para a empresa. Houve uma mudança na estrutura do departamento e a tarefa de monitoração do ambiente foi deslocada para outro setor: a Gerência de Assuntos Regulatórios. Em função dessas perspectivas de transformação do setor de telecomunicações no país, constatou-se que o principal foco da função de monitoração passaria a ser o ambiente regulatório. Os demais setores do ambiente externo continuariam a ser monitorados, porém em caráter secundário.

¹ Dados obtidos junto ao Relatório da Administração (1997) na *homepage* da empresa (www.telemig.com.br)

Assim, optou-se por incluir no levantamento de dados para o estudo, o Departamento de Marketing, vinculado à Diretoria de Serviços de Telecomunicações. Esse departamento tem como algumas de suas atribuições: o desenvolvimento de políticas, diretrizes e estratégias de Marketing Corporativo e o desenvolvimento e gerenciamento da carteira de produtos e serviços. Os levantamentos foram feitos na Gerência de Desenvolvimento de Marketing, que tem dentre outras atribuições: o desenvolvimento de competências em marketing; o desenvolvimento de processos de marketing; a elaboração e atualização de estudos de demanda global e de serviços e a elaboração do posicionamento mercadológico para subsidiar o plano de negócios. Em síntese, o estudo foi desenvolvido junto a esses dois departamentos que possuem, em comum, a atribuição de monitorar o ambiente externo e, no momento do estudo, exerciam essas atribuições com o objetivo de subsidiar o processo de tomada de decisão estratégica.

1.2 Objetivo do estudo

Este estudo procurou analisar as práticas das áreas de planejamento estratégico e de desenvolvimento de marketing, utilizadas por uma grande organização, face à monitoração do ambiente externo de negócios com o intuito de subsidiar o seu processo de tomada de decisões estratégicas. Assim, procurou-se verificar até que ponto as atividades de monitoração estão sendo realizadas, enfocando os setores monitorados, a gerência da informação (coleta, armazenamento e recuperação, análise e divulgação) e sua inserção no processo de tomada de decisões estratégicas.

Buscou-se responder às seguintes indagações:

- Que setores do ambiente externo são monitorados? ;
- Quais são as fontes de informação utilizadas na monitoração do ambiente de negócios? ;
- Como é gerenciada a informação oriunda da monitoração ambiental (coleta, armazenamento, recuperação, análise e disseminação)? ;
- Quais são os fatores críticos no processo de monitoração utilizado para subsidiar a tomada de decisões estratégicas? ;
- As informações sobre o ambiente de negócios estão conectadas ao processo de tomada de decisões estratégicas?

1.3 Relevância do estudo

Muitos são os estudos na área gerencial que tratam da monitoração do ambiente de negócios no contexto do planejamento estratégico, enfocando, principalmente, as necessidades de informação e as técnicas existentes para a análise das mesmas. Muitos também são os estudos na área da ciência da informação que tratam das necessidades de informação dos executivos e das fontes de informação sobre o ambiente de negócios. No entanto, poucos são os trabalhos que buscam revelar o quanto as organizações brasileiras estão acompanhando e colocando em prática o conhecimento que têm acumulado sobre esses assuntos.

A relevância deste estudo baseia-se na tentativa de se verificar se as práticas de uma organização específica estão de acordo com o “estado da arte”. A proposta é de uma abordagem qualitativa, já que se trata de um estudo de caso. Se o estudo de caso, por um lado, não permite uma generalização, por outro lado permite que se estude, de uma maneira mais intensa, mais profunda, um assunto específico. Existe um número limitado de estudos de caso de organizações brasileiras que abordem uma temática próxima à esta. Com estudos como esses é que se poderá, um dia, buscar uma generalização das práticas adotadas por empresas brasileiras na monitoração do ambiente de negócios.

Além disso, as organizações brasileiras possuem uma especificidade em relação às organizações americanas ou européias, que servem de base para as pesquisas existentes. Foi a partir da década de 90, de uma maneira geral, que essas organizações viram-se compelidas a enfrentar a competição em nível global. A partir de então, a informação sobre o ambiente de negócios tornou-se realmente estratégica, pois a competição internacional passou a ameaçar a existência dessas organizações, que em grande parte deviam seu crescimento à tutela de um Estado protetor.

Um estudo de caso permite ainda que se faça um conjunto de proposições para intervenção numa organização. Assim, associada à contribuição para o conhecimento da área, há um retorno para a organização estudada. O setor de telecomunicações tem apresentado uma evolução tecnológica muito rápida e, provavelmente, irá enfrentar uma concorrência acirrada nos próximos anos.

No caso brasileiro, esse setor esteve nas mãos do Estado durante as últimas décadas, significando que o Sistema TELEBRÁS e suas operadoras detinham o monopólio da prestação de serviços e de produtos no setor de telecomunicações. No final de 1996, foi votada no Congresso Nacional uma lei de regulamentação do setor, que criou as condições necessárias para a abertura do setor à iniciativa privada e para a privatização do Sistema TELEBRÁS. Se até então não havia o risco da concorrência e da perda de mercado, a partir deste momento essa ameaça torna-se real.

Durante o ano de 1997, foi efetuada a abertura de mercado para a telefonia celular em diversas regiões do país. Em janeiro de 1998, ocorreu a separação da telefonia fixa e da celular, sendo que no Estado de Minas Gerais foi criada uma empresa específica e separada para operar o sistema celular – A TELEMIG Celular. Para a privatização do Sistema TELEBRÁS, todas as empresas estaduais de telefonia fixa foram agrupadas em três grandes holdings, além da EMBRATEL que opera em longa distância. As empresas de telefonia celular foram agrupadas em oito *holdings*. A TELEMIG passou a fazer parte da Tele Norte Leste Participações, *holding* que engloba 16 empresas estaduais de telefonia fixa das regiões Norte, Nordeste e Sudeste do país.

Em 29 de julho de 1998 ocorreu o leilão de privatização do Sistema TELEBRÁS que rendeu ao Governo mais de R\$ 22 bilhões. A Tele Norte Leste Participações S/A foi a única *holding* a ficar com o controle acionário totalmente nacional, tendo sido comprada pelo consórcio liderado pelo grupo AG Telecom e Inepar por R\$3,4 bilhões.

Espera-se para o final do ano o leilão das licenças para atuação das “empresas-espelho”, ou seja, as empresas de telefonia fixa que irão competir com as *holdings* recém-privatizadas. Em 2002 termina a restrição ao limite de concorrentes e inicia-se a livre competição no setor de telecomunicações.

A TELEMIG tem feito, num curto espaço de tempo, um esforço muito grande para atender às novas necessidades exigidas pelo mercado: capacidade de mudança, de adaptação e incorporação de novas atitudes. Antes voltada preferencialmente para a elevação de seus padrões internos de excelência, a TELEMIG passou a orientar-se estrategicamente para o mercado e para o atendimento eficaz às necessidades diferenciadas dos seus clientes. Passou por profundas transformações organizacionais, buscando adequar-se ao novo ambiente de competitividade, criado com a abertura das telecomunicações à iniciativa privada. Dentro desse processo de mudança de postura frente ao mercado, provavelmente ocorrerão alterações no processo de monitoração ambiental. Este estudo busca vislumbrar se os caminhos seguidos pela organização, na monitoração do ambiente externo de negócios, são aqueles que lhe trarão maior eficácia no processo de tomada de decisões estratégicas.

1.4 Escopo do estudo

Este estudo restringiu-se às atividades de monitoração do ambiente de negócios desempenhadas pelo departamento encarregado da elaboração do planejamento estratégico da organização e pelo departamento de marketing. O objetivo foi concentrar a atenção nas práticas dos órgãos responsáveis pela captura de informações sobre o ambiente de negócios para subsidiar a formulação de estratégias no contexto do planejamento estratégico da organização. Portanto, não foram envolvidas todas as áreas funcionais da organização que lidam com informações oriundas do ambiente externo.

Apesar de se trabalhar com informação para formulação de estratégias no contexto do planejamento estratégico, o enfoque dado foi o do tratamento dessa informação estratégica à luz do que se conhece como “estado da arte” no campo da ciência da informação. Dessa forma, não foram abordadas as necessidades de informação para a formulação de estratégias no setor de telecomunicações. Este estudo busca a situação existente no ano do estudo (1997).

1.5 Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso, o que permite a concentração da atenção do pesquisador numa única organização, possibilitando uma abordagem mais qualitativa do assunto e compatível com a proposta contida na problemática abordada. Para a análise das práticas da área de planejamento e de marketing da organização pesquisada, relativas à monitoração do ambiente, ou seja, como esta se organiza formalmente para lidar com as informações do ambiente externo, optou-se por realizar entrevistas semi-estruturadas com dois grupos de pessoas:

- com os gerentes responsáveis pela função de monitoração ambiental; e
- com os técnicos diretamente responsáveis pela monitoração ambiental.

As etapas percorridas para a elaboração da pesquisa foram:

- **Revisão da literatura:** acompanhamento da literatura relativa à temática de monitoração do ambiente de negócios em grandes organizações. Esta etapa desenvolveu-se ao longo de todo o trabalho e serviu de base para a elaboração do instrumento de coleta de dados, para a análise dos mesmos e para a conclusão.
- **Elaboração dos instrumentos de coleta de dados:** definição do roteiro de entrevista, seguindo os objetivos colocados para o trabalho e buscando, na medida do possível, estabelecer parâmetros com pesquisas já realizadas sobre o tema. O roteiro da entrevista foi dividido em três grandes grupos relacionados ao objetivo do estudo: a caracterização da atividade de monitoração na empresa; a gerência da informação; e o desempenho da atividade.

1. A atividade de monitoração na TELEMIG

Com o intuito de retratar o andamento da atividade de monitoração ambiental na empresa estudada, foram elaboradas as questões 1, 2, 3 e 6 da entrevista dirigida

aos técnicos e as questões 1, 2 e 3 da entrevista dirigida aos gerentes. Na questão 1, dirigida aos técnicos, buscou-se obter informações sobre a qualificação do profissional diretamente envolvido com as atividades de monitoração ambiental. O perfil do profissional constitui-se, segundo NEWSOME & McLNERNEY (1990) e LAUTRÉ (1992), num dos fatores de sucesso da atividade e diversas são as maneiras desse profissional adquirir as habilidades necessárias (MILLER, 1994). Na questão 2, dirigida aos gerentes, buscou-se levantar o propósito da atividade de monitoração na empresa, utilizando a categorização proposta por DEGENT (1986). Nas demais questões desse tópico, houve a tentativa de caracterizar os recursos disponíveis na empresa para a atividade, a utilização de serviços de terceiros e o relacionamento da área que desempenha a atividade de monitoração ambiental com as demais áreas da empresa. Buscou-se ainda, através dessas questões, retratar o modelo de monitoração adotado na empresa e a localização da atividade de monitoração ambiental na estrutura hierárquica da organização.

O intuito principal era o de confrontar os resultados das entrevistas com os achados de ENGLEADOW & LENZ (1985) quanto ao papel do ambiente e sobre o status da unidade de análise, e com os achados de JAIN (1984) e SUBRAMANIAN, FERNANDES & HARPER (1993) quanto ao caráter evolutivo da atividade de monitoração ambiental.

2. O ciclo de gerência da informação

Para a elaboração das questões sobre a gerência da informação, tomou-se como referência as etapas do ciclo da gerência da informação numa empresa administrada estrategicamente como proposto por CHOO (1995). Utilizou-se ainda, como referência para elaboração das questões, o roteiro de entrevista utilizado por SOUZA JÚNIOR (1994) num estudo de caso.

Necessidades de informação: o escopo da monitoração

Nas entrevistas realizadas, a questão 7 da entrevista dirigida aos técnicos e a questão 4 da entrevista dirigida aos gerentes buscaram enfatizar o escopo da monitoração ambiental na empresa. Para verificar que setores do ambiente estavam sendo monitorados, foi utilizada a divisão do ambiente externo em seis setores, como foi proposto por DAFT *et al*², citado por AUSTER e CHOO (1994) :

- Cliente: companhias ou indivíduos que compram os produtos feitos pela firma correspondente;
- Concorrencial: inclui companhias, produtos e táticas competitivas: companhias que fazem produtos substitutos; produtos e serviços que competem com os da empresa etc ;
- Tecnológico: desenvolvimento de novas técnicas e métodos de produção, inovação em produtos, serviços e materiais; e tendências gerais em pesquisas e na ciência;
- Político/regulatório: legislação e regulamentações;
- Econômico: inclui fatores econômicos, tais como: inflação, comércio exterior, orçamento, taxas de juros, taxas de crescimento e de desemprego; e
- Sócio-cultural: valores sociais, tendências demográficas etc.

Os resultados encontrados seriam confrontados com os achados de FAHEY & KING (1977), O'CONNELL & ZIMMERMAN (1979) e SUBRAMANIAN, FERNANDES & HARPER (1993).

A aquisição de informação

Nas entrevistas realizadas, as questões 4, 5, 8, 9 e 10 da entrevista dirigida aos técnicos e a questão 5 da entrevista dirigida aos gerentes buscaram enfatizar a

² DAFT et al, 1988

atividade de aquisição da informação. Assim, foram listadas as fontes de informação segundo as categorias estabelecidas para o estudo e os resultados seriam confrontados com aqueles obtidos por O'CONNELL & ZIMMERMAN (1979) e SUBRAMANIAN, FERNANDES & HARPER (1993) em suas pesquisas.

Organização e armazenamento das informações

Nas entrevistas realizadas, as questões 11, 12 e 13 da entrevista dirigida aos técnicos e a questão 6 da entrevista dirigida aos gerentes buscaram focar a atividade de organização e armazenamento da informação. A principal referência para a elaboração das questões foi FULD (1988).

Análise da informação: produtos e serviços de informação

Nas entrevistas realizadas, as questões 14, 15, 16 e 17 da entrevista dirigida aos técnicos e as questões 7 e 8 da entrevista dirigida aos gerentes buscaram focar a atividade de análise da informação. Buscou-se como referência os trabalhos de DEGENT (1986) e os de DAVENPORT & CRONIN (1994), este último particularmente sobre a agregação de valor através da análise das informações. Foram utilizados, ainda, como referência, trabalhos que tratavam especificamente de algumas das técnicas de análise citadas no presente estudo, tais como: VASCONCELOS FILHO(1985); ÁVILA & SANTOS (1989); NEWSOME & McLERNEY (1990); PORTER (1991);CERTO & PETER (1993); e MILLER(1994), dentre outros.

Distribuição da informação

Nas entrevistas realizadas, a questão 18 da entrevista dirigida aos técnicos buscava avaliar a distribuição da informação oriunda da atividade de monitoração ambiental. Para a elaboração das questões foram utilizados com referência os trabalhos de FULD (1988), NEWSOME & McLERNEY (1990) e CHOO (1995).

3.Desempenho das atividades de monitoração ambiental

Nas entrevistas realizadas, as questões 19 e 20 da entrevista dirigida aos técnicos e a questão 9 da entrevista dirigida aos gerentes buscaram avaliar o desempenho das atividades de monitoração ambiental. Os fatores de sucesso e as dificuldades encontradas na implantação de uma atividade de monitoração foram extraídos da literatura, principalmente: JAIN (1984); ENGLENDOW & LENZ (1985); GILAD & GILAD (1985); GOODRICH (1987); FULD (1991); CERTO & PETER (1993); e SAPIRO (1993), dentre outros.

Os roteiros das entrevistas encontram-se no anexo.

- **Validação dos instrumentos de coleta de dados:** envolveu a realização de um pré-teste. O pré-teste foi realizado na Asea Brown Boveri LTDA, uma multinacional do setor de produção de torres de eletrificação, e considerada uma empresa líder no seu setor. As entrevistas foram realizadas na filial de Contagem, no período compreendido entre maio e junho de 1997, com o gerente de vendas e com um técnico encarregado da atividade de monitoração ambiental. A entrevista com o gerente comprovou a eficácia do roteiro proposto. A entrevista com o técnico revelou a necessidade de substituir a questão relativa às fontes de informação, a necessidade de incluir uma pergunta específica sobre o relacionamento com outras áreas da empresa (que também exerçam a atividade de monitoração ambiental) e a praticidade da inclusão de uma escala na pergunta relativa à distribuição da informação (questão 18).
- **Coleta de dados:** realização das entrevistas semi-estruturadas. As entrevistas foram realizadas com os dois gerentes responsáveis pela função de monitoração do ambiente de negócios e com os técnicos que desempenhavam as atividades (dois técnicos em cada área). Todas as entrevistas foram realizadas em setembro de 1997, com exceção de uma entrevista com um gerente, que só pôde ser realizada em

fevereiro de 1998. Os roteiros das entrevistas encontram-se em anexo. Foram consultados os instrumentos de análise (cenários) elaborados por essas gerências, como resultado do trabalho de monitoração ambiental.

- **Análise dos dados:** os dados obtidos foram analisados e discutidos com base na revisão de literatura.
- **Conclusão:** procedeu-se à elaboração de conclusões a partir da confrontação dos dados analisados com o referencial teórico elaborado.

2. A GERÊNCIA DA INFORMAÇÃO NO CONTEXTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 A importância estratégica da informação

A palavra informação tem sua origem na palavra latina *informare* que significa dar forma ou aparência, pôr em forma, formar, criar, mas também representar, apresentar, criar uma idéia ou noção. A informação pode ser percebida como um objeto que possui um caráter múltiplo, de interdisciplinaridade. Cada área do conhecimento desenvolve um conceito próprio. Não existe um conceito único, mas vários. Alguns desses conceitos são, por exemplo, o de SARACEVIC (1981) para o qual a informação é algo que atenua a incerteza e o de HORTON (1979) para quem a informação é um dado compreensível para alguém em algum lugar e, portanto, completamente dependente do contexto e sem sentido fora dele. Tem-se, ainda, a abordagem de VIEIRA (1993,p.99), que indica os conceitos de dado, informação, conhecimento e inteligência numa hierarquia qualitativa:

“...dados são considerados fragmentos da realidade que, codificados/moldados para a comunicação e o uso de cliente(s) específico(s), convertem-se em informação.”; e

“... conhecimento é informação com valor agregado, produzido com pretensão de validade universal, assimilado pelo indivíduo ou pela organização e integrado a seu saber anterior. Por fim, inteligência é o conjunto de estratégias utilizadas (pelo indivíduo, pela empresa ou pelo país) para captar, avaliar, combinar e utilizar eficazmente informações em decisões e ações necessárias para sua adaptação às mudanças ambientais, tendo em vista o alcance de objetivos preestabelecidos.”

Hoje é de certa forma consensual a idéia de que a informação tem importância crescente para o desenvolvimento das organizações e do país. Ela é um elemento decisivo no processo de tomada de decisões. A condução racional desse processo depende da qualidade das percepções e das informações a ele associadas. Os

processos administrativos podem ser percebidos como processos decisórios, pois consistem no isolamento de certos elementos nas decisões dos membros da organização, no estabelecimento de métodos de rotina para se selecionarem e determinarem esses elementos, e na sua comunicação àqueles por eles afetados. A qualidade das atividades de informação assume grande importância para os três elementos fundamentais na racionalização do comportamento administrativo: a enumeração de todas as possíveis estratégias, a determinação de todas as conseqüências de cada uma dessas estratégias e a avaliação comparativa.

Outro argumento para justificar o caráter estratégico da informação diz respeito ao fato de ela ser percebida, cada vez mais, como um fator de produção. Torna-se um elemento importante para a introdução no mercado de produtos ou serviços de valor adicionado. Assim, enquanto fator de produção, possibilita que seja acrescentado valor ao produto ou serviço e, quanto maior o valor agregado, maior a necessidade de informação em todas as suas etapas, da criação à colocação no mercado. Além disso, nesse contexto, a informação constitui-se num elemento de importância crescente, uma vez que os fatores de produção tradicionais (terra, mão-de-obra e capital) passam a não ser recursos que garantam vantagem competitiva.

Um terceiro argumento diz respeito à sua capacidade de sinergia. Ela possibilita o aumento da capacidade de interação entre os diferentes atores internos e externos à organização. Através do uso da informação, as organizações interagem e participam de uma rede de produção global no desenvolvimento e comercialização de um determinado produto. As organizações deveriam prestar maior atenção ao modo como suas atividades são coordenadas e para a eficácia dos fluxos de informação, através dos quais se efetivam as interdependências organizacionais.

Além disso, a informação pode influenciar o comportamento dos indivíduos dentro das organizações, podendo afetar a sinergia dos esforços e, também, influenciar o comportamento dos atores externos às organizações (clientes, fornecedores, governo etc), A sua importância pode ser percebida, quando se observam as mudanças ocorridas no perfil ocupacional da mão-de-obra nos últimos vinte anos. O trabalho intensivo em mão-de-obra foi sendo substituído pela mecanização e automação das tarefas. Há um crescimento do setor de serviços e, mesmo no setor manufatureiro, observa-se uma substituição de trabalhadores braçais por aqueles ligados à área de informação. A eficácia no tratamento da informação torna-se elemento fundamental no mundo do trabalho.

LESCA & ALMEIDA (1994) identificam três grupos de organizações em função da maneira como administram a informação. O primeiro grupo é composto por aquelas que administram a informação como um recurso estratégico, como elemento competitivo. O segundo grupo é composto por organizações que administram a informação sem ser, no entanto, de maneira estratégica. O terceiro grupo, por sua vez, é composto por empresas que não se preocupam com a administração da informação, estratégica ou não. No Brasil, são muitas as empresas que pertencem a este último grupo. Os autores observam uma contradição existente entre a importância crescente da informação e sua má administração pelas organizações. A administração da informação de forma fragmentada, dispersa, é que impede que ela seja vista como um recurso fundamental para as organizações.

Nos anos 80, a visão do gerenciamento da informação evoluiu do controle documentário (função de suporte) para uma atividade estratégica, direcionada para a melhoria do desempenho e da produtividade organizacionais. MARCHAND & HORTON¹,

¹ MARCHAND, D.A. HORTON, F.W. *Infotrends: profiting from your information resources*. Chichester: Wiley, 1986.

citados por CRONIN (1990), propuseram um esquema com cinco estágios no desenvolvimento do gerenciamento de informação estratégica ilustrados na FIG. 1.

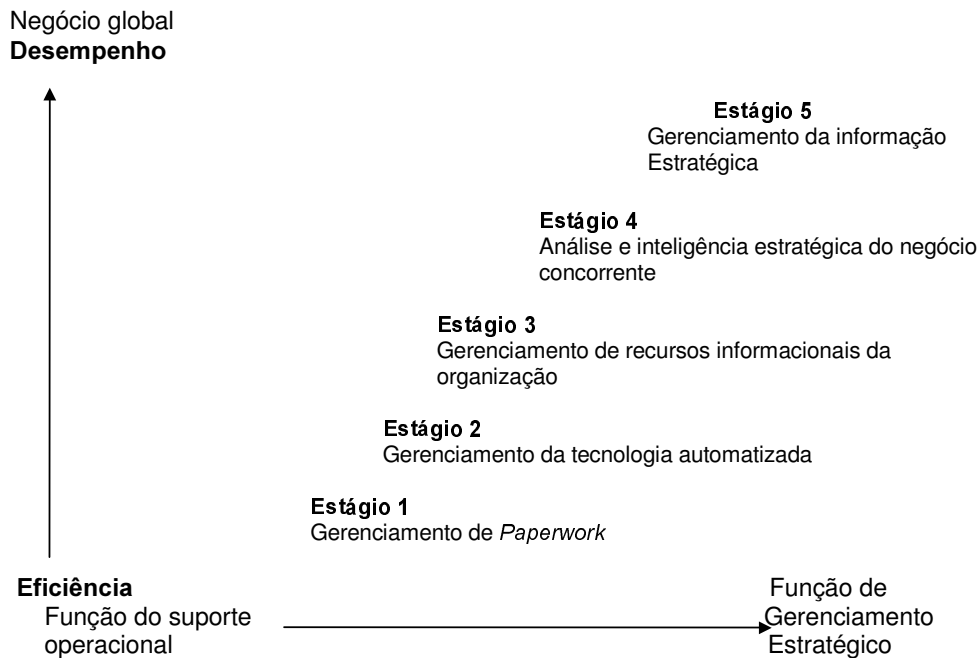


FIGURA 1 - Estágios de desenvolvimento da gerência da informação estratégica

FONTE - CRONIN, 1990. p. 208

Assim como as organizações podem encontrar-se em estágios distintos de evolução, internamente elas podem possuir áreas em estágios também distintos de gerência da informação. No estágio inicial, o de administração da documentação burocrática, o objetivo a ser alcançado é a eficiência do procedimento; o foco primário encontra-se direcionado para o gerenciamento de recursos documentais e de mídia e faz uso, principalmente, de recursos físicos. No segundo estágio, o objetivo é o da eficiência técnica e o foco primário diz respeito ao gerenciamento das tecnologias de informação. A partir do terceiro estágio a informação começa a merecer mais destaque. Assim, no terceiro estágio há um enfoque na efetiva administração de custos das tecnologias da informação e da informação manual e automatizada; finalmente, no quarto estágio o

enfoque passa a ser na qualidade da análise de inteligência e no uso da informação, para no quinto centrar-se no conteúdo do suporte de decisão para uso estratégico. O esquema proposto por MARCHAND & HORTON², conforme CRONIN (1990), pode ser útil para se mapear a situação atual e potencial da informação em uma organização. A FIG. 1 evidencia, também, a distinção entre gerenciamento da informação e de seu suporte, o gerenciamento da tecnologia da informação. Esta exerce um papel fundamental no apoio à administração estratégica da informação e tem apresentado uma rápida evolução nos últimos anos. A evolução aponta para vários desafios na gerência da informação nas organizações e mostra-se capaz de provocar mudanças profundas no ambiente de trabalho das organizações.

Para VIEIRA (1993), a gestão do conhecimento organizacional dá-se através de um espectro de sistemas de informação definido a partir do nível de valor agregado e de seu componente tecnológico. No primeiro nível, encontram-se as bibliotecas e centros de documentação que disponibilizam o documento para o usuário na sua forma original e fazem uso, principalmente, das tecnologias de organização da informação (catalogação e indexação). No segundo nível, encontram-se os centros de informação e bancos de dados que tratam a informação (coleta, armazenamento, comparação e recuperação), conforme definição do usuário. A ênfase é dada para as tecnologias de organização e processamento de dados, incluindo, de modo secundário, a tecnologia de telecomunicações. No terceiro nível, encontram-se os centros de análise de informação que, a partir de um processo de análise e síntese, geram um novo produto com alto valor agregado. Nesse nível é essencial o conhecimento humano especializado e, como suporte, as tecnologias de processamento de dados e editoração. No quarto nível, encontram-se os sistemas de apoio à decisão que ,baseados em inteligência artificial e modelos matemáticos, buscam reproduzir o raciocínio e o conhecimento humanos. No

² MARCHAND,D.A. HORTON, F.W., op.cit.

quinto e último nível, encontra-se a Gerência de Recursos Informativos (GRI) que busca coordenar e integrar os diversos meios (pessoas, fontes de informação e tecnologias) para dar suporte à gestão estratégica empresarial. Essa gerência seria a responsável pela monitoração ambiental e teria como elementos básicos as habilidades técnicas, administrativas e intuitivas de seu gestor, associadas a amplas fontes (internas e externas) de informação e às tecnologias disponíveis na organização. Para a implantação dos serviços de inteligência existem alguns procedimentos e recomendações. Mas, antes, faz-se necessário o esclarecimento de alguns conceitos.

2.2 Monitoração ambiental e as funções de inteligência

Verifica-se na literatura uma série de termos correlatos para o que parece ser a mesma função de coleta, análise e disseminação de informação para os responsáveis pela tomada de decisão ou pela elaboração de estratégias sobre eventos no ambiente externo à companhia (AGUILAR³, citado por FAHEY & KING, 1977; PORTER,1991).

Alguns conceitos encontrados na literatura consultada foram:

“inteligência competitiva como a seleção, coleção, interpretação e distribuição de informação publicamente obtida que tem importância estratégica” (COMBS & MOORHEAD, 1992, p.3);

“Inteligência competitiva é informação altamente específica e oportuna sobre uma companhia” (FULD⁴, citado por COMBS & MOORHEAD, 1992, p.4);

“inteligência competitiva é o recurso organizacional através do qual as informações sobre o ambiente externo à companhia são sistematicamente coletadas, processadas, analisadas e distribuídas os gerentes responsáveis pela tomada de decisão. Tal sistema organiza o fluxo de informação crítica e focaliza as decisões e assuntos operacionais e estratégicos. “(HOHHOF⁵, citado por WALKER, 1994, p.153);

“inteligência empresarial é a atividade de monitorar o ambiente externo da firma em busca de informação relevante para o processo de tomada de decisão da companhia” (GILAD & GILAD, 1985, p.11);

Há, ainda, o conceito de inteligência concorrencial (*competitor intelligence*) que possui um foco mais específico, concentrando-se nas ações e comportamento de um ou mais concorrentes existentes ou potenciais. Para compreender essa superposição das

³ AGUILAR, Francis Joseph. *Scanning the business environment*. New York: Macmillan, 1976

⁴ FULD, Leonard. *Competitor intelligence: how to get it, how to use it*. New York: John Wiley & Sons, 1985, p.5

⁵ HOHHOF, B. *Competitive information system development*. Glastonbury: The Futures Group, 1994

funções de inteligência, o importante é observar onde e como a organização localiza a função em relação ao processo decisório. É a posição da função que define o seu foco e, sobretudo, sua nomenclatura (MILLER,1994).

Comparando-se a inteligência concorrencial à inteligência competitiva (*competitive intelligence*), esta incluiria, também, as condições de competitividade em regiões ou indústrias particulares. Além disso, a inteligência competitiva limita o seu foco no presente e nas ameaças, fraquezas e atitudes das firmas de um setor industrial, que possuam produtos e serviços sejam concorrentes potenciais daqueles da companhia. Já a inteligência empresarial (*business intelligence*) tem, no ambiente externo, um foco mais amplo, identificando oportunidades e ameaças para aqueles que tomam as decisões estratégicas. HOHHOF (1994,p.227) contribui para clarear a distinção entre estas funções de inteligência:

“Tecnicamente, inteligência competitiva é um subgrupo de inteligência empresarial, focando as atividades dos competidores, mercados e indústrias. Inteligência empresarial, em termos amplos, cobre atividades que incluem o acompanhamento das forças políticas, econômicas e sociais que afetam a habilidade da companhia para competir eficientemente”.

Deve-se, agora, desvendar a relação entre monitoração ambiental e as funções de inteligência. Uma definição muito aceita de monitoração ambiental foi dada por AGUILAR⁶, citado por FAHEY & KING (1977, p.61), a qual descreve a monitoração como um processo de busca de

“informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo à companhia, cujo conhecimento pode auxiliar a alta gerência na sua tarefa de traçar o curso de ação futuro da companhia” .

AUSTER & CHOO (1994) acrescentam a essa definição a idéia de que a monitoração inclui não apenas a busca de uma informação específica, mas também a

exposição à informação que pode trazer impacto para a companhia. CHOO (1995) propõe uma abordagem que evidencia as semelhanças e diferenças entre esses termos e outros no que diz respeito ao escopo da informação obtida e ao horizonte de tempo (FIG. 2). Ele acrescenta que monitoração ambiental é um conceito mais amplo do que inteligência empresarial porque: além de envolver os setores de concorrentes, fornecedores e clientes, envolve, também tecnologia, condições econômicas, políticas e regulatórias, e tendências sociais e demográficas.

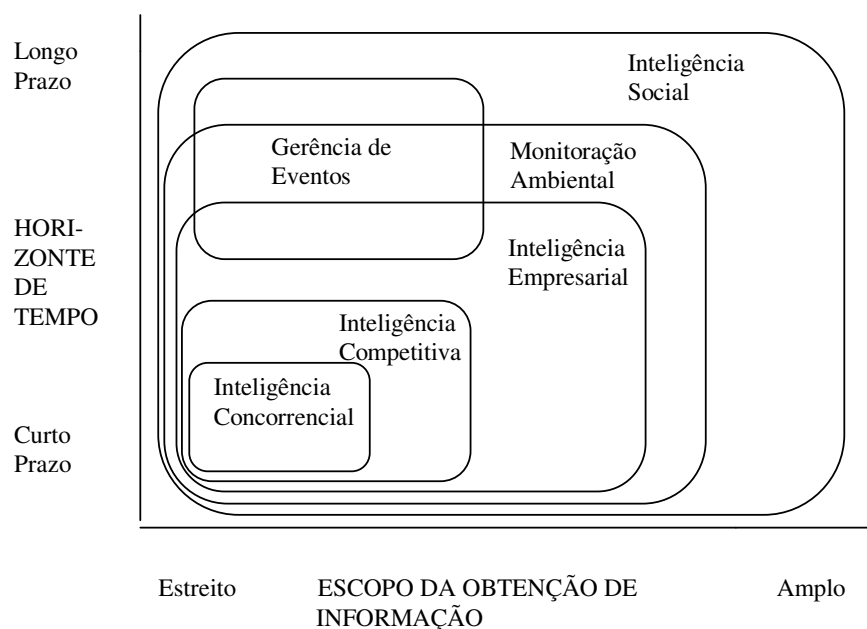


FIGURA 2 – Formas de obtenção de informação externa à organização

FONTE – CHOO, 1995, p.76

Já a gerência de eventos (*issue management*), segundo EWING⁷, citado por CHOO (1995,p.75), tem como meta:

“desenvolver a política da companhia e suportar programas de ação para participar do processo político público na resolução de problemas sócio-políticos e econômicos que irão afetar a viabilidade futura e o bem-estar da organização”.

⁶ AGUILAR, F.J., op. cit.

Portanto, ela envolve a identificação de potenciais eventos que poderão afetar a organização e seus recursos de maneira estratégica, para buscar influenciar o curso desses eventos.

Por outro lado, a inteligência social seria o termo mais amplo no que diz respeito ao escopo da monitoração e ao horizonte de tempo. Diz respeito à capacidade da sociedade e suas instituições, inclusive órgãos públicos, de identificar e coletar informações relevantes sobre seus problemas e dar andamento a eles. Em setores públicos, não há o tipo de concorrência enfrentado pelas empresas privadas. No entanto, a função de inteligência também é requerida na busca de maior eficiência e eficácia nos órgãos públicos no cumprimento do seu papel social (OTTEN, 1989; CRONIN e DAVENPORT, 1991; EUGÊNIO, 1996). Ainda, segundo VENTURA⁸, citado por CHOO (1995,p.75), inteligência social seria a:

“habilidade organizada de um país, ou de um de seus componentes, de adaptar-se ao mundo em rápida mudança através da combinação de aquisição, avaliação e uso da informação em atividades e operações planejadas”.

⁷ EWING,R.P. Moving from micro to macro issues management. *Public Relations Review*. v.16, n.1, p.19-24, spring 1990.

⁸ VENTURA, Arnaldo. Social intelligence: prerequisite for the management of science and technology. In: ANNERSTEDT,J.J. Andrew (Ed.). *From research policy to social intelligence: essays for Stevan Dedijer*. Basingstoke: Macmillan,p.163-172, 1988.

2.3 As organizações e o ambiente de negócios

Para se entender o contexto do planejamento estratégico, é importante que se discuta, anteriormente, o que é uma organização e quais os desafios com que ela se depara na atualidade. Uma definição inicial de organização formal é a de que:

“uma organização é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão de trabalho e função e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade” (SCHEIN,1982,p.12).

Portanto, subjacente a essa definição estão as idéias de coordenação de atividades, da existência de objetivos comuns, da divisão de trabalho - que implementa a diferenciação de função, e a de hierarquia - que viabiliza a integração da organização para a execução das tarefas e do cumprimento dos objetivos. A definição foi feita, tomando-se por base o modelo burocrático das organizações, ou seja, teve seus princípios fundamentados num sistema estático e num ambiente estático.

No entanto, SCHEIN (1982) considera que essa definição não é capaz de lidar com toda a complexidade de uma organização, pois não se refere ao que se passa no interior das organizações contemporâneas nem no relacionamento destas com o meio ambiente. No intuito de se aprofundar a abordagem das organizações e se avançar na compreensão dos problemas humanos subjacentes às mesmas, SCHEIN (1982) propõe um modelo tridimensional de organização. O modelo, na forma de um cone, trata das dimensões básicas de uma organização: a dimensão hierárquica, que retrata os níveis de autoridade relativos; a dimensão funcional, que diz respeito aos diversos tipos de trabalhos; e a dimensão de centralidade ou de inclusão, que retrata a proximidade ou afastamento relativo de um indivíduo em referência ao núcleo central da organização.

Surge, portanto, a necessidade do estabelecimento de uma definição mais dinâmica de organização, ou seja, uma definição que perceba as organizações como sistemas abertos, em constante interação com seus ambientes. Diversas foram as contribuições para o estabelecimento dessa nova abordagem de organização enquanto sistema aberto, que para atingir os seus objetivos e executar tarefas, interage com os seus diversos ambientes e a eles se adapta. Essa abordagem pode ser expressa a partir de uma série de proposições enunciadas por SCHEIN (1982):

1. A organização, entendida como um sistema aberto, encontra-se em constante interação com seus ambientes - interno e externo. Absorve matérias-primas, pessoas, informação e energia e exporta produtos e serviços;
2. É um sistema com diversas finalidades ou funções que implicam em múltiplas interações com seus diversos ambientes, interações que mudam com o tempo;
3. Os diversos subsistemas que compõem a organização estão em interação. A análise dos fenômenos organizacionais deve basear-se na análise destes subsistemas (grupos, coalizões, funções etc) ao invés de basear-se em comportamentos individuais;
4. Dada a interdependência existente entre os subsistemas, alterações ocorridas num subsistema provavelmente provocarão mudanças em outros subsistemas;

5. Para se compreender o funcionamento total de uma organização, deve-se estar atento às exigências e restrições impostas pelo ambiente no qual ela se encontra inserida, e na maneira pela qual enfrenta estas exigências e restrições a curto, médio e longo prazos.

Dada a dificuldade em se traçarem os limites entre a organização e seus ambientes, então:

“talvez a melhor maneira de se conceituar a organização seja concebê-la em termos do processo estável de importação, transformação e exportação, em vez de em termos de características estruturais como tamanho, forma, função ou estrutura” (SCHEIN, 1982,p.177).

Como as organizações são sistemas abertos, os fatores ambientais inevitavelmente as influenciam. DUNCAN (1972) propôs duas dimensões para a análise do ambiente onde se encontra inserida uma unidade de decisão⁹: a dimensão simples-complexa e a dimensão estático-dinâmica. A dimensão simples-complexa é considerada simples quando os fatores e componentes do ambiente de decisão são poucos e semelhantes a algum outro, e complexa quando os fatores e os componentes do ambiente são vários e distintos. Na dimensão estático-dinâmica, busca-se avaliar se fatores e componentes permanecem os mesmos ao longo do tempo ou se estão num processo contínuo de mudança.

DUNCAN (1972) concluiu que a natureza do ambiente da organização é mais importante do que o seu tipo de estruturação na explicação do grau de incerteza experimentado na tomada de decisão. Ressaltou, no entanto, que a complexidade do ambiente da unidade de decisão começa a ter impacto na incerteza, quando aqueles

⁹ Unidade de decisão, segundo DUNCAN (1972,p.313), é um “grupo de trabalho especificado formalmente numa organização com um conjunto de responsabilidades formalmente atribuídas para alcançar as metas da organização”.

fatores considerados na tomada de decisão começam a tornar-se dinâmicos, a mudar.

Assim:

“a dimensão estático-dinâmica do ambiente é um contribuinte mais importante para a incerteza do que a dimensão simples-complexa” (DUNCAN,1972,p.325)

TABELA 1

**Dimensões do Ambiente e Incerteza Percebida
experienciada por indivíduos em unidades de decisão**

Dimensões	Simples	Complexa
Estática	<p>Célula 1</p> <p>Incerteza percebida baixa</p> <p>(1) Pequeno número de fatores e componentes no ambiente</p> <p>(2) Fatores e componentes são de alguma forma similares a algum outro</p> <p>(3) Fatores e componentes permanecem basicamente os mesmos e não ficam mudando</p>	<p>Célula 2</p> <p>Incerteza percebida moderadamente baixa</p> <p>(1) Grande número de fatores e componentes no ambiente</p> <p>(2) Fatores e componentes não são de alguma forma similares a algum outro</p> <p>(3) Fatores e componentes permanecem basicamente os mesmos</p>
Dinâmica	<p>Célula 3</p> <p>Incerteza percebida moderadamente alta</p> <p>(1) Pequeno número de fatores e componentes no ambiente</p> <p>(2) Fatores e componentes são de alguma forma similares a algum outro</p> <p>(3) Fatores e componentes do ambiente estão em contínuo processo de mudança</p>	<p>Célula 4</p> <p>Incerteza percebida alta</p> <p>(1) Grande número de fatores e componentes no ambiente</p> <p>(2) Fatores e componentes não são de alguma forma similares a algum outro</p> <p>(3) Fatores e componentes do ambiente estão em contínuo processo de mudança</p>

FONTE: DUNCAN, 1972,p.320

Pode-se intuir, a partir das conclusões de DUNCAN (1972), que o grau de incerteza experimentado pelas organizações na tomada de decisões deve ser elevado, já que o ambiente no qual as mesmas se encontram inseridas caracteriza-se, atualmente, pela instabilidade e pela globalização do mercado. Essa globalização dá-se pelo lado do

consumo, da produção e da distribuição. A adoção de políticas econômicas neoliberais nos países em desenvolvimento tem aberto essas economias à concorrência internacional.

Novos produtos são criados para substituir produtos já existentes numa velocidade jamais pensada. No novo padrão de produção, a ciência associada à tecnologia avançada, se faz através de altos investimentos. KURZ (1993,p.226) destaca que

“uma vez que a rentabilidade das empresas somente pode ser estabelecida no nível até então alcançado da produtividade, e isso apenas de acordo com o padrão social mundial, e uma vez que esse nível, em virtude da crescente intensidade de capital, está se tornando inalcançável para cada vez mais empresas, ficam paralisados em um número crescente de países cada vez mais recursos materiais”.

Destrói-se, assim, a capacidade produtiva de organizações e de países. Linhas de produção desatualizadas tecnologicamente, ou com níveis de rentabilidade baixos, têm sido desmanteladas dada a sua incapacidade de competir nesse novo contexto.

Do ponto de vista tecnológico, vê-se a emergência da tecnologia da informação e das telecomunicações no centro de todas as transformações. Elas não apenas acrescentaram outra função à maneira pela qual os negócios são conduzidos, mas modificaram tão profundamente o processo, que a própria natureza daqueles sofreu uma alteração fundamental, afetando a maneira pela qual são administrados e organizados.

Mas a tecnologia sozinha não define esse novo estágio da economia. Observa-se uma contínua migração de trabalhadores do setor industrial para o setor de serviços. A exigência quanto ao perfil dos trabalhadores começa a se alterar. Esse fato ocorre juntamente com a própria mudança do trabalho. Para HUEY (1994,p.21), toda a atividade produtiva e todas as profissões estão sendo levadas para uma nova e comum faixa tecnológica: “a digitalização dos produtos do trabalho em uns e zeros da linguagem do computador, revolucionando as maneiras de se executar o trabalho”.

Essas mudanças nas características do trabalho fazem-se acompanhar de alterações no modo de gerenciar os negócios. Aquele modelo de organização proposto pelos clássicos da Teoria das Organizações, baseado na hierarquia e no qual o próprio título do cargo determinava o seu poder, não parece mais adequado. Os novos modelos propostos espelham-se em estruturas de redes de informação – em que o poder deriva do conhecimento e há maior autonomia para os indivíduos resolverem os problemas.

Todas essas mudanças têm levado as organizações contemporâneas a considerar a informação, o conhecimento e a inteligência como preciosos recursos estratégicos. No entanto, esses “recursos” residem nas pessoas que trabalham nas organizações. São elas que tornam possível um processo permanente de mudanças no qual as organizações vão-se adequando ao ambiente onde atuam para garantir sua sobrevivência. Uma proposta para atender aos requisitos de sucesso de uma organização nos dias de hoje, ou seja, para manter ou melhorar a sua capacidade de melhorar continuamente, de diversificar e de inovar é a de aprendizagem organizacional. Para NEVES (1996, p.22), *learning organization* é “um sistema que se sustenta através da aprendizagem, que vê o negócio da empresa como um processo integrado e que potencializa o indivíduo segundo sua capacidade”. É o aprendizado como um processo criativo capaz de auxiliar na interação entre os objetivos pessoais e organizacionais.

Ainda do ponto de vista dos valores sócio-culturais, têm-se alterações nas normas relativas à função do trabalho e da profissão na totalidade da vida das pessoas. Existe uma demanda maior por qualidade de vida, qualidade no trabalho e, conseqüentemente, por qualidade nos produtos e serviços. Esse cenário de transformações coloca grandes desafios para as organizações. O primeiro deles é a própria questão da sobrevivência num mercado globalizado e de competição acirrada. As organizações não são eternas. Possuem um ciclo de vida e precisam estar preparadas

para melhor definir ou redefinir o seu negócio e as suas estratégias. Assim como precisam desenvolver novas habilidades e capacidades.

Para HAMEL & PRAHALAD (1995), no entanto, concomitantemente à busca do aumento de eficiência nos negócios atuais, a empresa deve buscar criar o seu futuro. A busca da competitividade não deve limitar-se à reengenharia de processos. Deve buscar a reinvenção do setor em que atua e a regeneração da estratégia. Para isso, a empresa precisa alterar de forma radical as regras de inserção/atuação no setor antigo, redefinir as fronteiras entre os setores existentes e, principalmente, criar setores inteiramente novos, conforme reflete a FIG. 3.

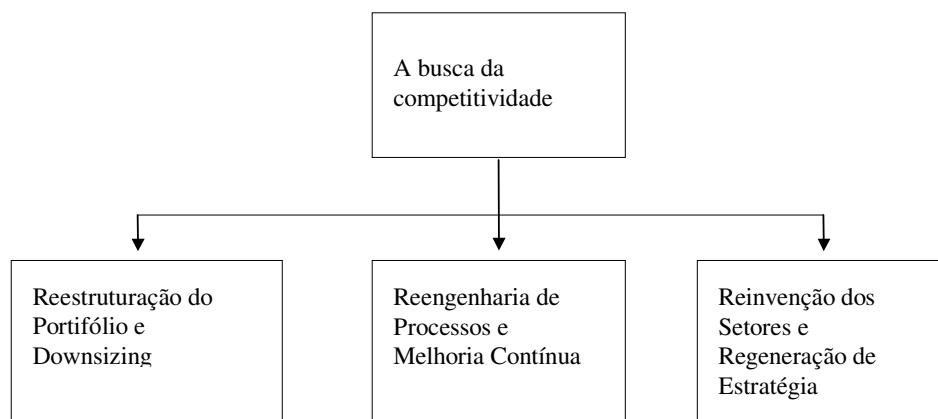


FIGURA 3 - A busca da competitividade

FONTE - HAMEL e PRAHALAD, 1995. p.18

Assim, se , segundo afirmam HAMEL & PRAHALAD (1995, p.26), "a competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes - pela posse do novo espaço competitivo", surge a necessidade de se desenvolver uma visão independente sobre quais serão as oportunidades no futuro e como explorá-las.

Todos esses desafios podem ser melhor enfrentados através de um planejamento por parte da organização. Entende-se planejamento como um

“conjunto previamente ordenado de ações com o fim de alcançar os objetivos, compreendendo a alocação de recursos humanos, materiais e financeiros, e procedimentos de avaliação” (TAVARES,1991,p.68).

O planejamento estratégico é capaz de auxiliar na provisão de um foco no futuro, propiciando maior interação entre a organização e o ambiente, definindo que necessidades serão atendidas, quais os objetivos a serem perseguidos e quais estratégias a serem adotadas. Desde a década de 1950, ele vem evoluindo através de novos modelos no intuito de atender às necessidades das organizações, conforme é descrito no tópico a seguir.

2.4 A evolução do conceito de planejamento estratégico

2.4.1 Planejamento financeiro e planejamento a longo prazo

Até meados da década de 50, as mudanças que ocorriam na sociedade davam-se de maneira lenta e uniforme. O mercado não apresentava muitos concorrentes e era relativamente estável. O fundador ou patriarca de uma organização privada era também seu administrador e responsável pela sua condução nos diversos níveis: estratégico, pessoal e organizacional. No entanto, a mudança no ambiente das organizações passou a requerer novos arranjos organizacionais. Assim, na década de 50, surge o planejamento financeiro com enfoque no orçamento. O planejamento financeiro baseava-se na previsão de receitas futuras para estimar os gastos futuros. Era voltado essencialmente para dentro da organização, ou seja, elaborado sob a ótica da organização como um sistema fechado. E o orçamento era o principal instrumento de controle para sua operacionalização.

Este tipo de planejamento enfrentava sérios problemas. O primeiro deles era a grande influência exercida pela cultura organizacional na sua elaboração e execução. Na sua elaboração, predominava a projeção de gastos passados para o futuro, prevendo-se que eles seriam os mesmos. Quando da execução, só se gastava o que estava previsto, o que tornava rígidas as organizações. TAVARES (1991, p.7) aponta para a existência de uma

“inversão no sentido da ação das organizações: primeiro elas procuravam saber de quanto dispunham, depois como seriam gastos tais recursos quando a lógica recomendaria estimar os objetivos em primeiro lugar e, a seguir, os gastos necessários para cumpri-los; segundo, pela premiação da ineficiência e do comportamento perdulário”.

Na década de 60, surge o planejamento a longo prazo que acreditava que uma intervenção ativa no presente poderia conduzir a organização a um futuro melhor. Assim, a ênfase foi dada aos objetivos de longo prazo. Mas, numa economia estável, o futuro era estimado, tendo-se como referência a projeção de indicadores atuais e passados. Como consequência desse período, tem-se um aumento na eficácia da tomada de decisões com a utilização de recursos analíticos para avaliação do impacto das decisões atuais a longo prazo. Um desses recursos era um instrumento de análise de mercado: a matriz de orientação direcional . A matriz era utilizada para representação gráfica das unidades estratégicas de negócio em relação a duas variáveis: atratividade do mercado e capacidade competitiva. Esperava-se retratar a organização e o mercado. No entanto, essa análise era estática, pois retratava apenas um momento específico. A cada dia, observava-se uma progressiva turbulência ambiental. As incertezas ambientais, somadas às ameaças de sobrevivência e às crises e problemas internos às organizações, levaram ao desenvolvimento de novos métodos de planejamento. Assim, na década de 70, surge o planejamento estratégico.

2.4.2 O Planejamento estratégico

Planejamento estratégico é definido por TAVARES (1991,p.68) como

“processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para a consecução de sua missão”.

Dessa maneira, diferencia-se do planejamento de longo prazo por buscar definir que tipo de necessidades deve atender, ao invés de definir o que a organização deverá produzir num período determinado de tempo. Além disso, a definição do que é longo prazo pode variar de um setor econômico para outro. O planejamento estratégico baseou-se em conceitos simples, mas de difícil implementação.

O primeiro destes conceitos é o de unidade estratégica de negócio - UEN. Uma unidade engloba os produtos e serviços relacionados com um mesmo mercado, possibilitando à organização um controle efetivo sobre a maior parte dos fatores que afetam suas áreas de atuação, a elaboração de estratégias específicas e um acompanhamento dos concorrentes. A aplicação do conceito de UEN nas organizações provocou uma alteração na estrutura das mesmas, com a criação de unidades independentes. A aplicação do conceito de UEN no planejamento, por sua vez, levou à distinção de dois níveis estratégicos: um nível mais global, que afeta a organização como um todo, e outro voltado apenas para a UEN. A grande vantagem era a possibilidade de diversificar a tomada de decisões através da análise do desempenho da UEN: eliminar ou não negócios fracos, reforçar os negócios fortes etc.

O segundo conceito é o de curva de experiência, que se relaciona com a curva de aprendizagem (FIG. 4). Essa curva associa o número de homens-hora necessários para executar uma tarefa com o número de vezes que essa tarefa foi

executada. Assim, na medida em que se aumenta o número de execuções, reduz-se o tempo. Com o aumento da eficiência, reduz-se o custo. Assim, quanto maior a participação num mercado, tanto maior a possibilidade de se obter economias de escala e de se reduzirem os custos. No entanto, esta afirmativa não se aplica aos casos de descontinuidade de processos produtivos ocasionados pela introdução de novas tecnologias.

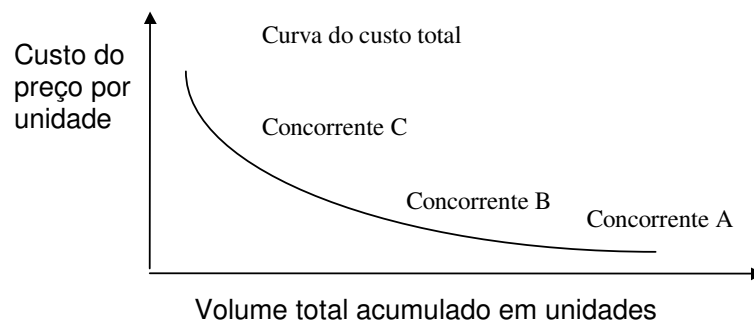


FIGURA 4 - Curva de experiência

FONTE - TAVARES, 1991. p.11

O terceiro conceito é o de matriz de crescimento e de participação no mercado. Essa matriz permite a classificação dos produtos em função da participação no mercado e no crescimento de vendas e a elaboração de um portfólio de produtos, como ilustra a FIG. 5. O produto “mina” possui alta participação em um mercado de crescimento moderado. É um produto num mercado maduro e é uma importante fonte de receitas e lucros. No entanto, investimentos para obtenção de receitas adicionais podem ser revertidos em perdas. O produto “estrela” é aquele com alta participação em um mercado de alto crescimento. Para manter a participação é necessário que se faça um alto investimento. É um mercado atraente também para a concorrência. O produto

“criança problema” é aquele com baixa participação num mercado de alto crescimento. A baixa participação geralmente significa lucro baixo, pois geralmente consomem mais recursos do que geram. Como sua participação é baixa, a concorrência está em melhor situação. São necessários altos investimentos para aumentar ou manter a posição no mercado. O último produto é o “abacaxi”. É um produto com baixa participação no mercado e mercado de crescimento moderado. Gera pouco lucro. A organização deve estudar a possibilidade de abandonar esse produto.

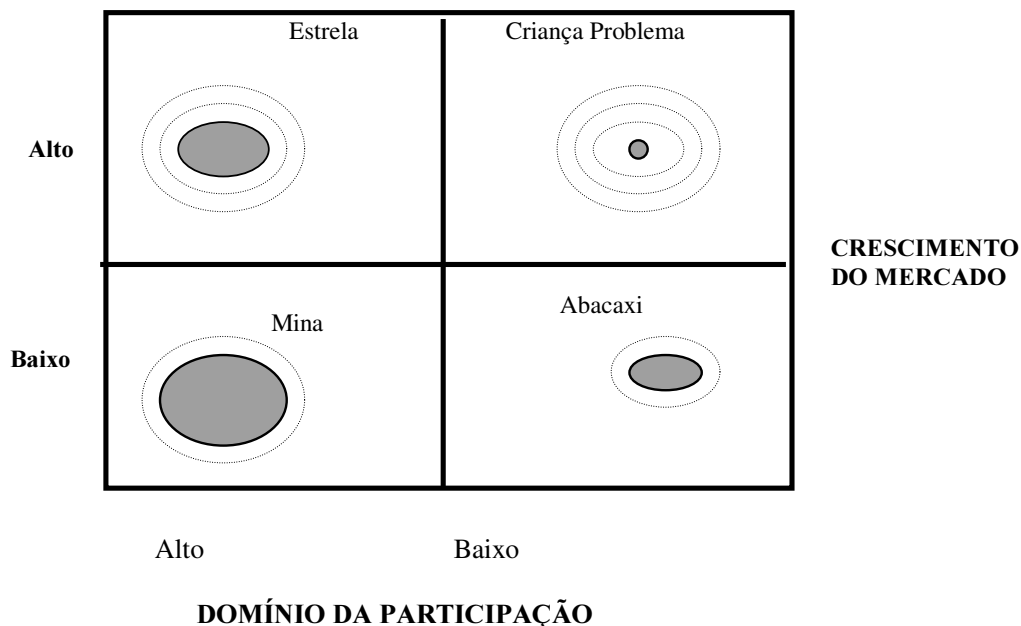


FIGURA 5 - Matriz de crescimento e participação no mercado

FONTE - TAVARES, 1991, p.13

A grande contribuição dessa técnica foi a introdução da análise quantitativa no planejamento estratégico. Através dela buscou-se associar o nível de lucratividade à participação no mercado. No entanto, após anos de utilização, o planejamento estratégico não conseguiu atender às expectativas nele depositadas. As expectativas

referem-se ao fato de que sistemas de planejamento deveriam produzir as estratégias mais adequadas com todos os passos definidos para que os executores não errassem . No entanto, o planejamento não ocorre dessa maneira, pois, segundo MINTZBERG (1994,p.107), “planejamento estratégico não é pensar estrategicamente”. Ele critica a reprodução no planejamento estratégico da divisão de tarefas defendida por TAYLOR, ou seja, a separação do pensar e do fazer, na qual os planejadores traçam as estratégias e os gerentes as implementam. O processo de elaboração de estratégias deveria partir do que os gerentes aprendem de todas as fontes - incluindo seus *insights* pessoais, além dos dados oriundos de pesquisas de mercado etc. E partir para a síntese desse aprendizado numa visão na direção do que o negócio deve seguir.

O mais grave para MINTZBERG (1994) é o fato de que as estratégias mais bem sucedidas são visões e não planos. Planejamento trata de análise, de definir passos para se atingir uma determinada meta, de formalizar esses passos e de buscar antecipar as conseqüências ou resultados. Dessa forma, sempre trabalha com a preservação ou rearranjo das categorias já estabelecidas na organização, seja de níveis de planejamento, de unidades de produção ou da estrutura organizacional. Pensar estrategicamente trata de síntese, o que envolve criatividade e intuição e uma visão da direção que a organização deve seguir, que, por sua vez, requer a criação de novas categorias, não o simples rearranjo das existentes. A conseqüência do pensar estrategicamente é uma perspectiva integrada do negócio e não, necessariamente, uma visão bem articulada e precisa da direção para onde se deva voltar o negócio.

Um importante ponto destacado por MINTZBERG (1994,p.109) é o fato de que “a elaboração de estratégia precisa funcionar além das estruturas hierárquicas da organização, para encorajar a aprendizagem informal que produz novas perspectivas e novas combinações”. O planejamento estratégico deveria transforma-se em

programação estratégica. Isso implica deixar a tarefa de elaboração de estratégias sob a responsabilidade dos gerentes que são capazes de fazer o trabalho de internalização, de compreensão e de síntese. Existem poucos estudos que se preocuparam em desvendar como os gerentes traçam estratégias, porque esse não é um processo puramente racional. A definição de estratégias é um processo complexo que envolve elementos inconscientes. As pessoas envolvidas com a programação estratégica deveriam ocupar-se em prover informações para auxiliar os gerentes na elaboração de estratégias num primeiro momento e, depois, na operacionalização das estratégias viáveis. GEUS¹⁰, citado por MINTZBERG (1994,p.113), afirma que “o verdadeiro propósito de um planejamento efetivo não é fazer planos mas mudar os ... modelos mentais que ...os tomadores de decisão carregam em suas cabeças”.

¹⁰ GEUS, Arie de. Planning as learning. *Harvard Business Review*, mar./apr. 1988

2.4.3 A Administração estratégica

Para definirmos o que seja administração estratégica é preciso antes definir o que se entende por processos administrativos:

“os processos administrativos são processos sociais que possibilitam uma ação coletiva e voluntária para a sobrevivência e o desenvolvimento da organização, dentro de um sistema social mais amplo” (TABATONI & JARNIOU, 1981, p.42).

Esses processos, por sua vez, baseiam-se nas práticas dos sistemas de planejamento, no *design* da estrutura organizacional e nos métodos de controle que regem as relações interpessoais. Dentro desse contexto,

“a administração estratégica é entendida ... como um sistema escolhido de administração, que enfatiza sua própria flexibilidade, isto é, que provoca o aparecimento de programas estratégicos inovadores, que busca a mudança da própria política, que avalia o desenvolvimento a curto prazo, e que entende os fundamentos do poder e das características culturais dentro da organização porque aí estão os principais geradores de sua própria flexibilidade”(TABATONI e JARNIOU,1981,p.45).

Assim sendo, a administração estratégica é uma opção, uma escolha, feita pela organização e só existirá se esta for capaz de desenvolver uma avaliação crítica do conceito de administração, de sua prática administrativa e de sua potencialidade em implantar estratégias inovadoras.

GLUCK *et al*¹¹, citados por TAVARES (1991), definem cinco níveis de planejamento de que uma empresa administrada estrategicamente pode dispor. Esses níveis encontram-se esboçados na FIG. 6. O nível mais interno é o mais básico, onde se planejam produtos, preço, vendas e serviços. O seguinte, o de planejamento da unidade empresarial é aplicado às unidades independentes para controle de sua posição de

¹¹ GLUCK, Frederik *et al*. Administração estratégica e vantagem competitiva In: *Negócios em exame*. São Paulo: Abril, p.35-46, 25

mercado e sua estrutura de custo. O planejamento de recursos em comum diz respeito àqueles recursos utilizados para obtenção de economias de escala. O planejamento de interesses em comum, por sua vez, trata de estratégias comuns a várias unidades empresariais. E, por fim, o de planejamento em nível empresarial, que trata da determinação dos objetivos e dos recursos humanos e financeiros nesse nível.

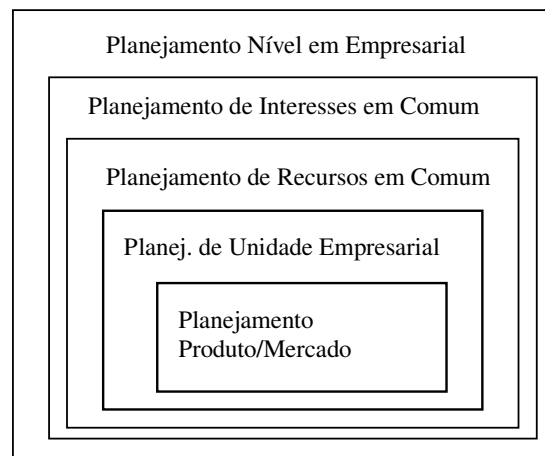


FIGURA 6 - Níveis do planejamento estratégico em uma empresa administrada estrategicamente

FONTE - TAVARES, 1991. p.16

Acima de tudo, porém, o mais importante é a maneira como as organizações devem buscar solucionar as dificuldades encontradas para a implantação de uma administração estratégica. Os métodos de planejamento, a estrutura organizacional e as práticas de controle devem possibilitar e mesmo estimular a atitude crítica e a mudança de posturas. Devem prevalecer “a dominância de uma *cultura estratégica* e de uma *linguagem estratégica* dentro da organização” (TABATONI & JARNIOU, 1981,p.45).

Segundo esses autores, a cultura estratégica seria composta de elementos tais como:

- percepção e consciência da mudança como um estado normal e desejável;
- preparação para buscar novas formas de ação num ambiente de risco e incerto;
- prontidão para a execução de experiências cujo resultado não é sabido nem controlável de antemão;
- adoção de novos métodos administrativos e suas conseqüências sócio-políticas;
- capacidade de administração de conflitos durante as mudanças;
- priorização da acumulação de potencialidades sobre o lucro imediato;
- consciência da importância dos processos de aprendizagem;
- aceitação do ambiente de trabalho multicultural;
- consciência do valor do trabalho em equipe que conduz à flexibilidade organizacional;
- priorização da comunicação aberta para que haja um fluxo de informações.

A nova racionalidade estratégica exige uma nova abordagem do planejamento estratégico, e novos sistemas de controle e de informação dentro da organização. Quanto à construção de sistemas de informação, DAVENPORT (1994,p.120) destaca a necessidade de se prestar atenção em *como* as pessoas adquirem, compartilham e fazem uso da informação: “uma gerência de informações efetiva deve começar pensando em como as pessoas usam a informação, não em como usam as máquinas”. Este autor defende uma abordagem centrada no homem e não centrada na tecnologia de

informação. Em adição ao *software* e ao *hardware*, deve-se dar importância aos incentivos de compartilhamento de informação, às estruturas organizacionais, ao suporte às pessoas e ao formato de apresentação como facilitadores de bom comportamento da informação na companhia. “Novas tecnologias, não importa quão avançadas, não irão mudar o comportamento de ninguém sem intervenção humana” (DAVENPORT, 1994,p.129).

Mas como seria essa nova organização, orientada para o planejamento estratégico? TAVARES (1991) traça algumas das características das novas organizações. Tomando como base de seu funcionamento o conhecimento das pessoas, haveria menor supervisão nos trabalhos e mais coordenação. A necessidade de integração entre as diversas áreas funcionais aumentaria, assim como a necessidade da existência de canais abertos de comunicação. Outros fatores de motivação deveriam ser desenvolvidos, além da ascensão profissional, já que os níveis hierárquicos tendem a se reduzir. E o mais importante seria um constante questionamento sobre a própria natureza do negócio e da organização. Para TABATONI & JARNIOU (1981,p.57),

“a administração estratégica é uma *administração normativa da mudança*, da mesma maneira que suas especificidades estratégicas dependem do diagnóstico dessas normas internas e externas, que geram a política administrativa, e dos sistemas de ensino-aprendizagem capazes de mudar essas normas de maneira organizada”.

Pode-se observar que as mudanças de concepção do planejamento estratégico ocorreram em função da necessidade da organização de se posicionar num ambiente cada vez mais turbulento e incerto. Cada etapa priorizou um instrumento específico, o qual a etapa seguinte incorporou num outro contexto. O salto qualitativo para a administração estratégica depende acima de tudo da postura da organização de reconhecer a mudança como uma atitude ideal, da sua disposição em adotar auto-crítica, não num momento específico, mas como um padrão. Afinal, como afirma SCHEIN

(1982,p.28), “a solidez e a eficiência de uma organização dependem, em última instância, de sua capacidade de diagnosticar seus próprios problemas e desenvolver suas próprias soluções”.

O desafio enfrentado pela administração estratégica é o de colocar a organização numa situação de valorização do processo de aprendizagem constante e, conseqüentemente, de abertura para mudanças em função de um ambiente de negócios instável. Munindo-se de informações sobre o ambiente de negócios e associando-as às informações sobre o ambiente interno, a organização tem como fundamentar o seu processo decisório na formulação de estratégias. Afinal, uma das vantagens do planejamento estratégico é a busca de coerência no processo decisório. A condução racional do processo de tomada de decisão depende da qualidade das percepções e das informações a elas associadas.

A análise do ambiente no contexto da administração estratégica

As etapas do processo de administração estratégica seriam, em linhas gerais, a análise do ambiente (interno e externo); o estabelecimento da diretriz organizacional (missão e objetivos); a formulação da estratégia; a implementação da estratégia; e, finalmente, o controle estratégico. Assim, pode-se perceber que a análise do ambiente é a etapa inicial de todo o processo. Segundo CERTO & PETER (1993,p.38),

“a análise do ambiente é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas”.

O ambiente organizacional engloba os ambientes interno e externo. Eles propõem uma diferenciação/divisão no ambiente externo entre ambiente geral e

ambiente operacional. O nível do ambiente geral refere-se a componentes de um escopo bem amplo - tais como o componente econômico, o componente social, o político e o tecnológico - que teriam pouca aplicação imediata na administração da organização. O outro nível seria o do ambiente operacional, composto por setores que possuem impactos específicos e mais imediatos na organização - tais como o componente cliente, concorrência, mão-de-obra, fornecedor e o componente internacional.

Uma outra abordagem sobre o ambiente é dada por HOMANS¹², citado por SCHEIN (1982). Para ele todo sistema social existe dentro de um ambiente, sendo este constituído por três partes: um ambiente físico; um ambiente cultural - composto pelas normas, valores e objetivos da sociedade; e um ambiente tecnológico - que representa o estado do conhecimento e de recursos disponíveis para a execução de uma tarefa.

Assim,

“o ambiente impõe ou especifica certas *atividades e interações* para as pessoas pertencentes ao sistema. Essas atividades e interações, por sua vez, despertam determinadas impressões e *sentimentos* nas pessoas em relação umas às outras e ao ambiente. Chama-se *ambiente externo* a combinação de atividades, interações e sentimentos que se podem conceituar como determinados pelo ambiente” (SCHEIN, 1982, p.147).

Contudo, o mais importante reside na teia de dependências recíprocas, defendida por ele. Assim como atividades, interações e sentimentos são mutuamente dependentes uns dos outros, assim o são os sistemas internos e externos, ou seja, mudanças situadas num ponto da organização revelam-se vinculadas a eventos em outras partes da organização. Portanto, as organizações, enquanto sistemas abertos, não apenas se adaptam a tudo que o ambiente traz, mas desenvolvem ativa interação com seus ambientes.

¹² HOMANS, G. *The human group*. New York: Hartcourt, 1950.

3. MONITORAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO

A atividade de monitoração ambiental é uma atividade muito complexa e muito mais difícil de se operacionalizar do que parece ser à primeira vista. Monitorar o ambiente para subsidiar o planejamento estratégico de uma organização é um grande desafio, nem sempre fácil de ser conseguido. FAHEY & KING (1977) destacam o fato de que se as empresas estabelecem as atividades de monitoração sem integrá-las ao seu processo de planejamento, a informação será sem utilidade. E, assim, a coleção de informações sobre o ambiente terá "vida curta".

Neste capítulo, pretende-se investigar os modelos de monitoração, o ciclo de gerência da informação do ambiente externo, os principais problemas encontrados na implantação de um sistema de monitoração e os fatores de sucesso para a obtenção de êxito na implantação do sistema. Entretanto, inicialmente, é preciso começar investigando o que uma empresa pretende alcançar com a implantação das atividades de monitoração do ambiente externo. Para DEGENT (1986), os propósitos para a concepção de um serviço de inteligência empresarial são:

- Inteligência defensiva: orientada para a obtenção de informações destinadas a evitar surpresas e a permitir que a empresa possa defender-se, em tempo hábil, contra possíveis ameaças ambientais;
- Inteligência passiva: orientada para a obtenção de parâmetros para avaliar o desempenho da empresa. Trabalha-se com a definição e acompanhamento de objetivos e metas.
- Inteligência ofensiva: identificação/detecção de oportunidades de negócios. A vitalidade da empresa e seu sucesso futuro dependem da sua capacidade de identificar novas oportunidades de negócios.

3.1 A busca de um modelo de monitoração

Executivos e gerentes pautam muito do seu comportamento pela prática de seus pares, o que significa que aprendem muito com a prática. Por isso, as práticas de empresas de sucesso são um importante guia normativo. Assim,

“se um comportamento particular pode ser mostrado como comum às mais bem sucedidas empresas, ele pode ser recomendado como apropriado?”
(BOWMAN¹, citado por THOMAS, 1980, p.22)

Vários foram os estudos que procuraram estabelecer um quadro conceitual sobre os processos e modalidades de monitoração ambiental nas organizações. A seguir serão abordados alguns desses estudos.

KEEGAN (1974) realizou um estudo incluindo cinquenta executivos de treze multinacionais sediadas nos EUA. O estudo revelou que, naquela época, o processo de monitoração ambiental, nessas empresas, era muito pouco sistemático. Nenhum sistema informatizado foi encontrado nas empresas pesquisadas. FAHEY & KING (1977) buscaram identificar os processos e atividades de monitoração em corporações representativas e sua relação com o planejamento corporativo. Para isto, realizaram uma pesquisa em doze corporações. Concluíram que as corporações pesquisadas não haviam obtido sucesso no desenvolvimento de processos sofisticados de monitoração, nem na integração desses processos ao processo de planejamento. Das doze corporações pesquisadas, apenas duas haviam criado unidades/agências de monitoração ambiental para monitorar e avaliar mudanças ambientais e, mesmo assim, não de maneira contínua. Eles mostraram um certo pessimismo quanto à possibilidade de a monitoração ambiental tornar-se um elemento regular no planejamento estratégico.

Classificaram as práticas de monitoração ambiental em três modelos: o irregular, o regular e o contínuo. As empresas que utilizam o modelo irregular possuem um processo *ad hoc* de estudo do ambiente. Geralmente a atividade de monitoração é uma

reação a uma crise vivenciada pela organização, ou seja, sua intenção é identificar as implicações de um evento já ocorrido. Por isso, os autores caracterizam esse modo como tendo um foco no passado. O modelo regular diz respeito a um processo mais sistemático, que envolve uma revisão sistemática do ambiente ou de alguns de seus componentes mais importantes. É orientado para decisões. Como busca avaliar o impacto das decisões, é considerado pró-ativo. No entanto, o foco é retrospectivo, pois busca extrapolar o futuro em função do ocorrido no passado e é, ainda, muito baseado em eventos. Já no modelo contínuo, ocorre a monitoração contínua de vários setores, e não simplesmente a monitoração de eventos. É um processo estruturado, ou seja, existe uma agência ou unidade encarregada da função e a organização possui alguns sistemas de informação computadorizados.

THOMAS (1980), no entanto, contrapôs-se às conclusões de FAHEY & KING (1977). Numa pesquisa, em que selecionou nove organizações líderes, procurou ilustrar a melhor prática num contexto associado ao planejamento. Verificou que as práticas de monitoração encontram-se presentes nas maiores organizações. Portanto, pressupôs que as duas empresas, citadas por FAHEY & KING (1977) em seu estudo, estivessem dentre as cinquenta maiores do mundo. Do contrário, apenas significava que as chances de se encontrar uma monitoração mais avançada nas grandes corporações era relativamente boa.

Nesse sentido, THOMAS (1980) propôs uma ampliação do modelo contínuo, de FAHEY e KING (1977), incluindo duas dimensões: o tempo e o espaço. Na dimensão espacial, deve-se observar a penetração da atividade de monitoração na estrutura organizacional: atividade multi-nível (participação vertical) ou variedade multi-unidade (proliferação horizontal). Na dimensão temporal, deve-se observar a permanência da atividade (continuidade após múltiplos períodos) e a periodicidade ou encadeamento com

¹ BOWMAN, Edward H. Epistemology, corporate strategy and academe. *Sloan Management Review*. P.37 e 47-48, winter 1974.

o ciclo do planejamento estratégico. Concluiu que o *gigante corporativo* monitorava os setores - social, político, regulatório, econômico e tecnológico, no nível nacional (cobertura geográfica) com uma visão de dez anos à frente. Destacou, ainda, que

“enquanto que o *scanner* individual pode operar fundamentalmente num modo misto², é a superestrutura de múltiplas fases, multi-níveis e/ou multi-unidades, com várias pessoas numa base avançada que distingue um processo de monitoração para planejamento de larga escala daquele empregado pela direção de uma pequena empresa” (THOMAS, 1980, p.23),

o qual geralmente é executado individualmente pelo executivo.

JAIN (1984) entrevistou trinta e sete executivos de onze corporações , além de receber questionários de cento e oitenta e seis empresas que constavam da relação da *Fortune 500*. Sua pesquisa abordou diversos aspectos da monitoração ambiental nas organizações. Ele constatou que mais de 70% das empresas pesquisadas usavam métodos primitivos de monitoração ambiental. Além disso, concluiu que a diferença essencial entre monitoração no nível corporativo e no nível de produto/mercado não era observada. “As macro-tendências nos setores social, econômico, político, tecnológico e internacional deveriam ser estudadas no nível corporativo, enquanto que o setor de produto/mercado pode ser abordado por diferentes unidades” (JAIN,1984,p.126).

Definiu quatro fases para os sistemas de monitoração ambiental, partindo de uma visão evolutiva. Assim, a primeira fase refere-se à primitiva. Nesta fase, o ambiente externo é visto como inevitável e randômico, diante do qual o que se pode fazer é aceitar os seus impactos. Ocorre a exposição à informação sem uma discriminação entre as estratégicas e as não-estratégicas. A informação não é categorizada e raramente é relacionada à tomada de decisão estratégica . Além disso, a monitoração ambiental ocorre sem que a gerência se empenhe para que ela ocorra. Na segunda fase, a *ad hoc*, selecionam-se poucas áreas do ambiente externo que precisam ser cuidadosamente

monitoradas/observadas. A organização torna-se sensível à informação em tópicos específicos, o que não significa que a informação esteja ligada à formulação estratégica. Não existe um sistema formal de monitoração, nem uma busca ativa. A monitoração ocorre para possibilitar a compreensão de um evento específico.

Na terceira fase, a reativa, a monitoração começa a ser vista como algo importante, e esforços são feitos para se monitorar o ambiente em busca de informações em diferentes áreas. A gerência reconhece a importância da monitoração, mas o faz de uma maneira não planejada e desestruturada. Tudo no ambiente parece ser importante e a organização está submersa em informações. Algumas informações nunca serão utilizadas, outras serão analisadas, compreendidas e guardadas. Na medida em que a empresa líder do setor industrial move-se em determinada direção, presumivelmente em resposta a uma mudança ambiental, a empresa em questão nesse estágio é rápida para reagir, seguindo os passos da primeira. Assim, a organização monitora para dar uma resposta apropriada ao mercado e à competição. Nessa fase, a organização compreende os problemas e as oportunidades que o futuro oferece, mas sua gerência é relutante em ser a primeira a mudar de rumo para evitar problemas ou para capitalizar as oportunidades.

Na última fase, a pró-ativa, a organização pratica a monitoração com vigor e zelo, empregando um esforço estruturado e deliberado. A monitoração é considerada crucial em áreas específicas. Despende-se tempo para o estabelecimento de uma metodologia própria – pré-estabelecida - para monitorar o ambiente, para disseminar a informação obtida e para incorporá-la à estratégia. A organização prevê o ambiente para um futuro desejado e faz distinção entre macro e micro monitoração. No tipo macro, faz-se a monitoração em nível corporativo. No tipo micro, a monitoração é praticada no

² O conceito de monitoração mista origina-se de ETZIONI, citado por THOMAS (1980), que combina visão (ambiente geral) e busca (ambiente operacional). (ETZIONI, Amitai. *The active society: a theory of societal and political progress*. London: Macmillan, p.282-288, 1968.

nível das unidades de produto/mercado ou negócio estratégico. Um sistema de monitoração ambiental amplo é criado para englobar as atividades macro e micro, que são complementares. E a monitoração é voltada para a obtenção de vantagens competitivas.

Segundo JAIN (1984), o esforço para monitorar o ambiente torna-se mais intensivo na medida em que se progride de uma fase para a próxima. O horizonte da monitoração varia de fase para fase, mas é maior para a área econômica e menor para a área social. Quanto ao nível de confiabilidade, ele cresce gradualmente ao longo das fases e, novamente, a área com maior nível de monitoração é a econômica, seguida pela tecnológica, política e social. A FIG. 7 ilustra o escopo da monitoração.

FIGURA 7

Escopo da monitoração

Fases da monitoração	Ambiente			
	Econômico	Tecnológico	Político	Social
1 Primitivo	N - -	N - -	N - -	N - -
2 Ad Hoc	M S 3	L D 4	L - 4	L - 4
3 Reativo	H M 1	M S 2	L D 4	L D 4
4 Pró-ativo	H L 1	H L 2	H S 3	M D 4

Intensidade da monitoração:	Horizonte de tempo da monitoração	Nível de confiabilidade da informação monitorada
H - alta intensidade	L - longo prazo	1 - alto
M - média intensidade	M - médio prazo	2 - médio
L - baixa intensidade	S - curto prazo	3 - baixo
N - sem monitoração	D - dia-a-dia	4 - muito baixo

Intensidade

Horizonte de tempo

Nível de confiabilidade

FONTE: JAIN, 1984, p.120

ENGLEDOW & LENZ (1985) realizaram um estudo, em dez empresas líderes em suas áreas, com o objetivo de verificar o aumento da importância da monitoração ambiental e a existência de vantagem em organizar a atividade como uma função separada e com equipe dedicada (conjugada ao planejamento estratégico ou independente, atravessando a hierarquia organizacional). JAIN (1984) havia mencionado os passos para o avanço do processo de monitoração, visto como um processo evolutivo, mas os estudos revelaram que não há, na realidade, uma hierarquia precisa de eficiência nem um processo previsível, através de estágios:

“O que o nosso estudo parece haver trilhado é uma série de interessantes experimentos organizacionais refletindo esforços individuais de gerentes para lidar com um novo e complexo problema analítico. Nestes experimentos, estágios foram pulados, fronteiras entre estágios nubladas e a evolução não foi consistentemente para frente como a definição de JAIN” (ENGLEDOW & LENZ, 1985, p.95)

Assim, o pressuposto de que a análise ambiental tornar-se-ia mais importante ao longo do tempo não foi comprovado tanto no número de empresas quanto em relação ao número de indivíduos envolvidos na monitoração. As conclusões desse estudo quanto à localização das atividades de monitoração na organização serão abordados no próximo tópico. GOODRICH (1987), baseado no trabalho de VAN WYK³, propõe um esquema de classificação para as organizações tecnológicas baseado em quatro modalidades de monitoração ambiental. Essas modalidades dependem do escopo e do grau de estruturação utilizados no processo de monitoração.

A modalidade panorâmico informal retrata um tipo passivo de observação, executado por quase todas as organizações. Não existe um esforço para a seleção das fontes de informação nem para a definição e estabelecimento de critérios seletivos. Baseia-se na inteligência das pessoas. Já na modalidade panorâmico formal, a

³ VAN WYK, R.J. Panoramic scanning for the technological environment. *Technovation*. v.2, p.101-120, 1984.

organização possui uma postura mais ativa de observação. Através de uma vigilância não direcionada, a organização busca informações de interesse, fazendo uso de fontes de informação selecionadas, segundo critérios de seleção estabelecidos. Para o autor, as modalidades panorâmicas não são analíticas o suficiente para garantir uma eficaz monitoração do ambiente.

Na modalidade focalizada informal, a organização possui uma atitude de procura direta da informação desejada. Há uma vigilância direcionada e a manutenção de registros do processo. Aqui já surge uma equipe dedicada. E a última modalidade é a focalizada formal. Esta seria a modalidade de mais alto nível de dedicação que uma organização poderia ter, pois busca o estabelecimento de padrões de comportamento dos fatos, a definição de tendências e a avaliação de seus impactos sobre a organização.

Finalmente, SUBRAMANIAN, FERNANDES & HARPER (1993) realizaram um estudo similar ao de JAIN (1984), com 101 empresas do grupo *Fortune 500*. O intuito era o de confirmar os resultados apontados pela pesquisa de JAIN (1984) de que os sistemas de monitoração são evolucionários. Foi constatado que as empresas que possuem sistemas sofisticados para monitorar eventos no ambiente externo exibem maior crescimento e lucratividade em comparação às outras que não possuem tais sistemas. Ou seja, as empresas com melhor *performance* obtêm vantagem competitiva com a utilização de sofisticados sistemas de monitoração. Além disso, observou-se um avanço na utilização de sistemas mais sofisticados de monitoração ambiental em relação aos estudos anteriores. Na concepção dos autores, o estudo serviu para confirmar as evidências de que sistemas de monitoração são evolutivos por natureza, uma vez que o número de empresas com sistemas pró-ativos subiu de 8% - dado obtido por JAIN (1984), para 25%.

3.2 Localização da atividade de monitoração na estrutura organizacional

Em que posição deveria estar localizada a atividade de monitoração do ambiente na estrutura organizacional para que sua atuação fosse mais eficiente? Em que posição as empresas que possuem esta atividade a localizam? Existe uma localização ideal? FAHEY e KING (1977), já citados anteriormente, descobriram, dentre as doze empresas envolvidas no estudo, que as duas únicas que estavam evoluindo do modelo regular para o contínuo haviam estabelecido pequenos grupos de análise do ambiente. Estes grupos reportavam-se ao gerente de planejamento. Acreditava-se que só com uma análise do ambiente realizada de forma contínua, estruturada e sistematizada, a gerência poderia manter-se atualizada.

THOMAS (1980) citou dois exemplos que ilustravam a tendência de se localizar a atividade de monitoração junto à equipe de planejamento estratégico. Na Shell, tanto a composição do grupo de planejamento e de monitoração, quanto a sua proximidade com a alta gerência indicavam seu principal propósito de auxiliar na formulação de estratégias. A General Electric e a IBM constituíam os melhores exemplos de monitoração conduzida por unidades de planejamento corporativo funcionando num papel dual clássico servindo, simultaneamente, como uma extensão de alta gerência, no planejamento estratégico, e como autoridade junto às unidades operacionais. Com relação à periodicidade da monitoração, THOMAS (1980) observou que, em geral, as empresas estabelecem fases diferenciadas como coleta, análise, síntese e comunicação. As fases críticas encontravam-se associadas ao planejamento corporativo. As equipes possuíam um número diferenciado de membros: de poucos indivíduos a grandes equipes.

JAIN (1984) propôs a questão da localização da atividade como um fator de sucesso para o estabelecimento de uma atividade de monitoração. Assim, a atividade pode estar situada numa unidade corporativa isolada para monitoração, no departamento de planejamento estratégico, na área de mercado/produto, na unidade de negócios estratégicos, no departamento jurídico etc. As empresas na fase pró-ativa preferiam uma entidade separada e faziam a monitoração também no nível de produto. JAIN (1984) conjecturava que uma monitoração ampla iniciava-se no nível corporativo, com a unidade de planejamento estratégico conduzindo a função. À medida que o processo de monitoração avançava para outras fases, dois fatos ocorriam: o escopo da monitoração aumentava e ela passava a ocorrer no nível corporativo e no nível do produto/mercado ou das unidades de negócio; e no nível corporativo, ela era deslocada para uma entidade separada.

JAIN (1984) enumerava algumas recomendações para o estabelecimento de uma rede interna de voluntários, coordenada por um executivo sênior, dentro de um processo de monitoração:

- Identificação de uma lista com aproximadamente 100 publicações relevantes de todo mundo;
- Distribuição dessas publicações para voluntários dentro da empresa (uma publicação por pessoa). Publicações selecionadas e consideradas importantes devem ser monitoradas pelo gerente responsável pela monitoração;
- Leitura de livros e participação em conferências, debates, dissertações e apresentações⁴ por parte dos voluntários;
- Codificação da informação e elaboração de um resumo;

⁴ O voluntário deve atuar como um *gatekeeper*, ou seja, “uma pessoa que é extremamente ativa em atividades profissionais, lê muito, vai a muitas conferências, mantém contato e correspondência com um grande número de profissionais fora da organização e age como uma fonte de informação para seus colegas dentro da organização” (GOODRICH,1987,p.10)

- Submissão deste resumo a um comitê de monitoração, composto de vários gerentes, para determinar a relevância para a estratégia corporativa ou para a estratégia de mercado/produto;
- Informatização dos códigos e do resumo;
- Preparação de um documento para disseminar a informação por toda a empresa. Os gerentes, cuja área seja afetada diretamente pela informação, devem ser encorajados a entrar em contato com o departamento de monitoração para uma análise mais profunda.

Esse modelo aparece diversas vezes na literatura com algumas diferenças e adaptações, como “o representante da informação” de FULD (1988), “a rede de monitores” de GOODRICH (1987) e o “*teamwork*” de SAPIRO (1993).

ENGLEDOW & LENZ (1985) interessavam-se pela dinâmica dos sistemas de análise ambiental e utilizaram duas dimensões de análise: o papel do ambiente sobre as organizações e o *status* da unidade de análise. Definiram dois tipos de unidade de análise: a *freestanding*, onde o gerente e/ou pelo menos um analista, sob sua imediata supervisão, tem a responsabilidade por alguma versão de análise do ambiente e permaneça, essencialmente, em tempo integral na tarefa; e a combinada, no qual a análise ambiental é apenas parte das tarefas da unidade. O papel da análise ambiental nas organizações poderia ser:

1. Função orientada à política: a unidade encontra-se localizada, geralmente, no nível corporativo, com acesso direto à alta gerência. O foco da monitoração é numa precoce detecção de assuntos estratégicos no meio ambiente (atitudes, normas, papéis sociais), os quais podem estar ligados a impactos de políticas públicas da corporação como um todo. A busca é relativamente

desestruturada e a conexão com o planejamento é geralmente indireta e informal (através de relatórios e estruturas de comissão entrelaçadas);

2. Integrado ao planejamento estratégico: a unidade pode estar no nível corporativo ou de divisão, reportando-se a ou operando como parte da equipe de planejamento. Possui um papel específico no processo de planejamento estratégico: na preparação de um prognóstico ambiental para gerar suposições básicas no início do ciclo do planejamento; e para prover informações mais detalhadas sobre partes do ambiente nos estágios mais avançados do processo de planejamento. A análise é feita a nível macro.
3. Orientado para a função: a unidade está ligada a uma função particular no nível corporativo ou de negócios, com atividades firmemente amarradas ao ambiente específico da função. Prende-se a fatores relacionados ao futuro das atividades ou negócios / preocupações correntes (produtos, leis, opinião pública, etc.). O propósito básico é melhorar a *performance* futura da função.

A TAB. 2 ilustra o papel organizacional desempenhado pelas unidades de análise ambiental.

ENGLEDOW & LENZ (1985) observaram que, nas dez corporações estudadas, nove começaram a atividade de monitoração com unidades independentes, de tempo integral e com um ou mais analistas dedicados integralmente ao estudo do ambiente. No entanto, a forma *freestanding* não resultou robusta. Dessas nove unidades, apenas duas permaneceram dessa forma e nenhuma unidade moveu-se como combinada em direção à forma *freestanding*. Houve um deslocamento das empresas para o papel de Integrado ao Planejamento Estratégico e nenhuma empresa se moveu do Planejamento Estratégico para qualquer outro papel, apesar de duas terem abandonado a atividade de monitoração, o que poderia significar uma tendência: a das empresas preferirem

estruturar-se de forma combinada, com o papel da atividade de monitoração integrado ao planejamento estratégico.

TABELA 2

Papel organizacional das unidades de análise ambiental

Características	Papéis Organizacionais		
	Função orientada à política	Integrado ao Planejamento estratégico	Orientado para a Função
Escopo da análise ambiental	<ul style="list-style-type: none"> ambiente geral 	<ul style="list-style-type: none"> ambiente geral ambiente específico 	<ul style="list-style-type: none"> ambiente específico interesses específicos da área funcional: desenvolvimento de produtos assuntos públicos relações públicas, etc.
Foco de análise	<ul style="list-style-type: none"> amplas tendências da sociedade 	<ul style="list-style-type: none"> condições econômicas e legislativas assuntos estratégicos no nível dos negócios 	<ul style="list-style-type: none"> associado à área funcional, como: uso do produto e tecnologia; estrutura legal e opinião pública
Lugar de análise e interpretação	<ul style="list-style-type: none"> subcomitê da direção gerência corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> gerência corporativa média gerência 	<ul style="list-style-type: none"> associação à área funcional como: gerentes de linha de produção ; gerentes de departamentos funcionais e equipe de políticas públicas e legais
Uso da análise ambiental	<ul style="list-style-type: none"> subsídios para o CEO e para a direção auxílio ao CEO e à Direção na definição do ambiente relevante formulação de políticas públicas 	<ul style="list-style-type: none"> relatos de assuntos de políticas públicas formulação de estratégias multi-níveis 	<ul style="list-style-type: none"> associado à área funcional, como: desenho de produtos e seleção de materiais; lobby / submissão de políticas públicas; e programas de relações públicas
Ligação com processos de decisão estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> sem ligação (ou) comitês com membros ou interdepartamentais 	<ul style="list-style-type: none"> parte integral do processo de planejamento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> associado à área funcional, como: sistema de desenvolvimento de produtos; relatos à equipe de planejamento e gerentes de função; políticas, guias legais
Usuários primários da informação do ambiente	<ul style="list-style-type: none"> direção CEO e gerentes de operação 	<ul style="list-style-type: none"> executivos corporativos e grupo de linha equipe de planejamento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> associado à área funcional, como: executivos da linha de negócios; equipes de produto ; equipe jurídica

FONTE: ENGLEADOW & LENZ, 1985, p.96

SUBRAMANIAN, FERNANDES & HARPER (1993) definiram, no estudo realizado, uma função especializada de monitoração como tendo as seguintes características: um grupo distinto e separado de pessoas envolvidas nas atividades; uma atividade contínua de monitoração e um número específico de pessoas dedicadas à mesma. Notaram que 52% das empresas estudadas apresentavam sistemas especializados de monitoração (alta monitoração) com uma média de 8 pessoas dedicadas.

A adoção de um ou outro modelo de estruturação da atividade de monitoração ambiental é função, também, da estrutura de tomada de decisão da organização. Pode-se concluir que diversos arranjos institucionais são possíveis, cabendo à organização escolher aquele que melhor se adapte à sua cultura organizacional e ao seu processo de tomada de decisão.

3.3 O Ciclo da gerência da informação

Os dados relevantes para as análises do ambiente não surgem de uma única vez, mas aos poucos, devendo ser reunidos no decorrer de um período de tempo para que se tenha uma visão do ambiente. PORTER (1991) enfatiza a necessidade de um mecanismo organizado – sistema de inteligência – para garantir a eficiência do processo de monitorar o concorrente, destacando que os elementos podem variar, de acordo com as necessidades particulares da empresa. Para DAVENPORT (1994), a informação deve ser estruturada ao longo das linhas dos processos organizacionais, e não em linhas funcionais. Assim, os processos de gerenciamento das informações devem abordar a definição das necessidades de informação, a coleta das informações, a armazenagem, distribuição, recebimento e uso das mesmas.

CHOO (1995) adapta esse modelo para uma organização inteligente ou *learning organization*⁵ que aprende e transforma-se/adapta-se com a mudança do ambiente. Cria, assim, um ciclo de gerência da informação – *process model of information management*, que é um ciclo contínuo de seis atividades estreitamente relacionadas, como ilustra a FIG. 8. O processo começa quando a informação é criada pelas ações da organização – comportamento adaptativo. Essas ações interagem com outras da organização, alteram o ambiente e geram mensagens. Na identificação das necessidades de informação, os membros da organização identificam aquelas informações que irão auxiliar na tomada de decisão. Deve-se determinar que eventos serão acompanhados e que indicadores serão coletados.

⁵ Segundo GARVIN, citado por CHOO (1995), *learning organization* é “uma organização inteligente que é hábil na criação, aquisição e transferência de conhecimento e na modificação de seu comportamento para refletir os novos conhecimentos e percepções (*insights*)” (CHOO,1995,p.14). (GARVIN,David A. Building a learning organization. *Harvard Business Review*. v.71, n.4,p.78-92, jul./ago. 1993)

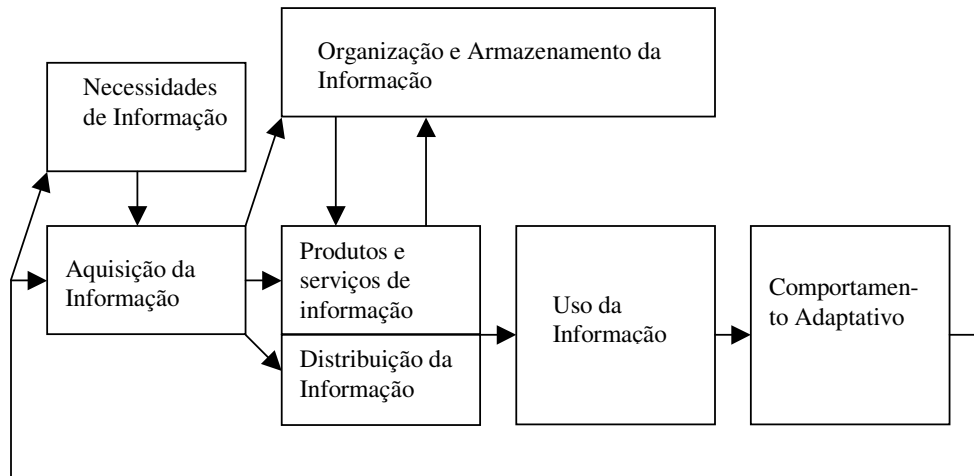


FIGURA 8 – Ciclo de gerência da informação
 FONTE: CHOO, 1995, p.24

A aquisição de informações é uma tarefa complexa, dada a proliferação de fontes e serviços de informação. As fontes devem ser continuamente avaliadas, tanto para possibilitar a inclusão de alguma nova quanto para permitir a adequação das fontes às necessidades de informação da organização. Há a necessidade de se definir o método mais adequado de coleta para uma dada informação. Na organização e no armazenamento da informação o objetivo é criar uma memória organizacional, ou seja, um repositório do conhecimento organizacional. A informação coletada deve ser estruturada, organizada para refletir os interesses da organização. Pode-se fazer uso da tecnologia da informação para obter maior eficiência. A informação organizada e armazenada pode, então, ser analisada e transformada em informação gerencial. Podem ser gerados diversos produtos e serviços em diferentes formatos, em função dos níveis de necessidade de informação existente na organização. É o momento no qual se agrega valor à informação já coletada.

Com a distribuição da informação, busca-se compartilhá-la, de forma sistemática, de acordo com as necessidades do executivo e no formato por ele escolhido. A informação compartilhada propicia o aparecimento de intuições e novas idéias sobre os fatos e problemas correntes, além de atuar como um catalisador da aprendizagem organizacional (CHOO,1995). O objetivo da utilização da informação é incorporá-la aos processos de planejamento estratégico e de tomada de decisões estratégicas (DEGENT,1986). Envolve a seleção de alternativas e todo o processo de tomada de decisão. As ações decorrentes do uso da informação alteram o ambiente, ou o que se espera dele e, então, recomeça-se o ciclo na tentativa de atender melhor às necessidades de informação dos executivos. Como destaca DEGENT(1986), a utilização da informação envolve mais os aspectos comportamentais e organizacionais da empresa do que a obtenção de informações gerenciais.

3.3.1 Necessidades de informação: o escopo da monitoração

O ambiente externo, como já foi dito anteriormente, pode ser dividido em setores. Então, qual tem sido o foco da monitoração nas grandes corporações? Que setores parecem assumir maior importância para as organizações para que estas possam despendar maiores esforços para monitorá-los? FAHEY & KING (1977) observaram que o setor regulatório parecia ser o mais crucial, pois as mudanças podiam ser repentinas e inesperadas para as empresas intensivas de capital. Naquelas com processos de monitoração em estágio mais avançado, a informação sobre os setores econômico e regulatório eram integradas ao planejamento de longo prazo. A monitoração do ambiente tecnológico era deixada ao nível da decisão, porque se presumia que uma compreensão melhor ocorreria naquele nível e porque se julgava improvável monitorar adequadamente os diversos ambientes tecnológicos no nível corporativo.

O'CONNELL & ZIMMERMAN (1979) examinaram o que as multinacionais americanas e européias estavam fazendo em monitoração ambiental. Observaram que os entrevistados, executivos dessas multinacionais, destacaram os domínios econômico e tecnológico do ambiente externo como aqueles que mais afetam as decisões estratégicas. Surgiram diferenças entre europeus e americanos na monitoração do domínio social. Para os europeus, o domínio social estava em 4º, no item impacto atual, e em 3º, no impacto potencial. Para os americanos, o domínio social estava em 5º, apesar de seu impacto potencial ser percebido como crescente (mais do que qualquer outro domínio). Os executivos revelaram frustrações decorrentes da inabilidade para interpretar tendências sócio-políticas.

O estudo também revelou que os executivos alocavam mais recursos na obtenção de dados nos domínios econômico e tecnológico. Então, qual seria a lógica de alocação

de recursos para monitoração? A alta expectativa de impacto da monitoração na estratégia repousa no alto investimento na obtenção e interpretação/apreciação ou é o contrário? Os autores se perguntavam por que as empresas investiriam pesado na obtenção e na interpretação de dados econômicos e tecnológicos, se as decisões estratégicas seriam determinadas por variáveis econômicas e tecnológicas. Para os autores, as oportunidades repousam nos domínios econômico e tecnológico e as ameaças emanam dos outros três domínios (social, político e ecológico). E, a não ser que uma ameaça persista e cresça mais intensa, ela será ignorada. Ameaças ou oportunidades de longo prazo terão dificuldade de aparecer numa percepção condicionada pelos horizontes de curto prazo.

Não apenas os domínios sócio-político e ecológico são relativamente desestruturados e complexos, mas os executivos os vêem mais incertos do que domínios econômico e tecnológico. Assim, destacam o fato de que a apresentação do dado modifica o processo de percepção. Os dados econômicos - e freqüentemente, dados tecnológicos - apresentam uma característica de mais fácil comunicação pela sua mensurabilidade.

As conclusões de JAIN (1984) sobre os setores monitorados já foram exibidas na FIG. 7. No entanto, vale a pena acrescentar que ele considerou que as esferas econômicas e políticas, isto é, o que o governo faz e como o fato afeta as perspectivas econômicas da nação, tem constituído as principais questões para as corporações. A esfera econômica tem sido reconhecida há muito tempo, mas a ênfase na esfera política emergiu recentemente em função da internacionalização do mundo dos negócios.

Os estudos de SUBRAMANIAN, FERNANDES & HARPER (1993) abordaram cinco setores: o tecnológico, o econômico, o político, o social e o legal. Eles observaram, mais uma vez, que a maior parte das empresas classificou o setor econômico como o

mais importante. Esse setor foi seguido de perto, na classificação, pelo setor tecnológico.

Em último lugar ficou o setor social.

3.3.2 A aquisição de informação

A atividade de aquisição de informação inclui a seleção e uso das fontes de informação selecionadas e o estabelecimento de métodos de coleta. DEGENT (1986) identifica duas posturas possíveis para esta atividade:

- vigilância: é a exploração passiva de diversos aspectos do ambiente na procura dos sinais de mudança;
- pesquisa: exploração ativa e detalhada de um determinado aspecto do ambiente.

O'CONNELL & ZIMMERMAN (1979) advertem sobre o relacionamento entre a aquisição de informação e a formulação de estratégias. Não há, hoje, critério para interpretar ou avaliar o impacto do dado na estratégia da organização. Portanto, se não houver critério de seleção nas fases de análise e uso, a aquisição de informações será seletiva sobre bases não específicas. Além disso, o formato cíclico da gerência da informação evidencia o fato de as fases estarem intrinsecamente entrelaçadas, ou seja, não se trata de um processo seqüencial. Portanto,

“Se as fases de monitoração são tão entrelaçadas, pode uma fase ser delegada? Não se a delegação implica no fato dos formuladores de estratégia não se envolverem na fase delegada. A maior tentação tem sido delegar a fase de coleta de dados – Diga-nos o que está acontecendo fora e iremos formular a estratégia”. (O'CONNELL & ZIMMERMAN, 1979, p.21)

3.3.2.1 Fontes de Informação

As fontes de informação têm de ser monitoradas continuamente. O ambiente de negócios muda tão rapidamente quanto surgem novos serviços e fontes de informação, o que implica necessidade de se rever, periodicamente, o portfólio de fontes para não se ficar desatualizado nem perder alguma informação importante. Com tantos eventos ocorrendo, há a necessidade de se selecionarem e filtrarem os eventos e, segundo CHOO (1995, p.32):

“esta amostra e filtragem podem ser melhor feitas por humanos – é uma atividade intelectual que requer um julgamento sensitivo baseado num adequado e detalhado conhecimento das fontes de informação e do negócio da organização”.

O trabalho humano continua indispensável na cadeia de informação para selecionar e filtrar as informações.

Conhecendo-se as informações de que se necessita, ou a prioridade dos setores a serem monitorados, deve-se partir para a identificação das possíveis fontes de informação. Existem, na literatura, diversos critérios de classificação das fontes. PORTER (1991) classifica as fontes em publicadas ou coletadas. Adverte que os pesquisadores gastam muito tempo em busca de fontes publicadas antes de se dedicarem às fontes de campo, ou seja, àquelas que fazem uso de entrevistas com participantes e observadores da indústria. Essas fontes seriam mais eficientes, pois vão diretamente às questões, evitando-se perda de tempo com a leitura de documentos irrelevantes. Assim, não se deveria esgotar a busca nas fontes publicadas antes de se coletarem as informações de campo, mas, sim, proceder a uma pesquisa simultânea.

CHOO (1995) classifica as fontes de informação em três categorias: fontes humanas, textuais e eletrônicas. As fontes humanas podem ser internas ou externas à organização. As fontes textuais subdividem-se em fontes publicadas ou em documentos internos. E, finalmente, as fontes eletrônicas dividem-se em bases de dados *on-line* e nos recursos da Internet. Nesta dissertação, utilizou-se a seguinte categorização das fontes de informação: fontes documentais, correspondentes e institucionais.

1. Fontes documentais

As fontes documentais incluem as fontes impressas e as eletrônicas. Deve-se esclarecer que essas fontes são de acesso público, não se devendo confundir a atividade de monitoração com espionagem. Segundo COMBS & MOORHEAD (1992), de 80% a 90% da informação de que se necessita para um determinado projeto estão disponíveis nos canais públicos e, sobretudo, que

“inteligência competitiva é sobre comportamento público e sobre a informação pública que este gera” (COMBS & MOORHEAD, 1994, p.107).

Portanto, não se busca informação proprietária ou sigilosa sobre uma empresa. As práticas de monitoração constituem-se em práticas éticas e legais. Qualquer empresa, na execução de suas atividades, deixa o que esses autores chamam de um *rastro de papel*. Pode-se obter informações vitais sobre os concorrentes seguindo esse rastro. O rastro é gerado, por exemplo, ao se patentear um novo produto – indicação de uma mudança de direção na linha de produtos; ao se adquirirem máquinas, terrenos ou um financiamento – expansão das atividades, etc.

A categoria de fontes documentais inclui: a imprensa (geral e especializada), que divulga informações sobre economia, política, negócios e tecnologia; o registro de marcas e patentes que, segundo DEGENT (1986), pode revelar o avanço tecnológico e os novos produtos dos competidores ou clientes; as normas técnicas; os catálogos de fabricantes; guias de fontes de informação e documentos internos à organização. Foram incluídos nesta categoria os bancos de dados eletrônicos e os recursos da Internet. Os bancos de dados computadorizados e *on-line* constituem-se em importantes fontes de informação. O poder desses bancos de dados está na capacidade de indexação, na flexibilidade e versatilidade dos serviços de pesquisa - fundamental para lidar com questões novas ou complexas, na rapidez na recuperação da informação e no fato de estar mais atualizado do que as demais fontes. Os bancos de dados existentes na empresa podem conter valiosas informações sobre o ambiente externo que foram coletadas ao longo da estrutura formal da organização. Esses sistemas permeiam as atividades da empresa e podem se tornar importantes fornecedores de informação. A pesquisa *on-line*, segundo CHOO (1995), permite o acesso a um amplo espectro de informação e pode ser utilizada como um radar na detecção dos sinais fracos de mudança.

Muitas organizações têm utilizado a Internet como um complemento de suas redes (DAVENPORT & CRONIN,1994). A Internet possibilita o acesso à imprensa em geral, à imprensa especializada, a diretórios, *sites* e *homepages* mantidos por empresas e outras instituições. Possibilita, ainda, a participação em debates através das listas de discussão, o estabelecimento de contatos com clientes, a divulgação de publicidade e várias outras atividades. Portanto, além do acesso a uma grande variedade de recursos de informação, permite a implementação de estratégias de informação.

2. Fontes correspondentes

Na categoria de correspondentes foram agrupadas as fontes de informação que provêm de contatos estabelecidos entre as pessoas das mais diversas formas. CHOO (1995) destaca o papel das fontes humanas na aquisição da informação ao filtrarem e sumarizarem as informações, destacarem os principais elementos e interpretarem os fatos ambíguos. As fontes humanas internas à organização não desempenham um papel passivo, mas agregam valor à informação coletada. Os empregados da empresa, por exemplo, seriam importantes fontes, pois:

“um bom lugar para começar é dentro da própria companhia. Membros da equipe conhecem muitas informações competitivas que eles podem nunca ter sido solicitados a compartilhar” (COMBS & MOORHEAD,1992,p.105).

As equipes de vendas que atuam na linha de frentes da empresa, estabelecendo contato direto com os clientes e o mercado, costumam ter acesso a muitos fatos interessantes sobre a situação de competição (COMBS & MOORHEAD, 1992). Além da equipe de vendas, pode-se entrar em contato com a equipe de pesquisas em marketing, a equipe de planejamento, a equipe de engenharia e outros empregados (WALKER, 1994). O empregados e executivos da empresa, quando sensibilizados ou incentivados para o fato, podem revelar informações sobre competidores e clientes obtidas através de contatos pessoais ou outras fontes.

Outras áreas da empresa, no exercício de suas atividades, também podem obter informações sobre o ambiente externo. FULD (1988) chama essas informações *de ativos ocultos de informação*. Como quase todas as áreas da empresa coletam e armazenam informações sobre os ambiente externo, nos mais diversos níveis de agregação, deve-se

buscar aproveitar esse potencial. Cada área é, potencialmente, um núcleo de informações sobre o mercado, clientes e concorrentes. As consultorias externas auxiliam na determinação de tendências na evolução dos mercados, da tecnologia e da economia. Os contatos feitos em seminários, feiras e exposições, palestras proferidas por especialistas ou executivos e intervenções em debates são importantes fontes para se vislumbrarem tendências emergentes e relatos de experiências organizacionais. Executivos sênior ou de unidades de negócio entram em contato diário com outras fontes humanas, desenvolvem habilidades e adquirem experiência na interpretação de mensagens e sinais do ambiente.

Fornecedores, agências de publicidade, empresas de recrutamento, empresas de engenharia e outras empresas de serviço podem revelar as intenções dos concorrentes ou clientes na tentativa de cativar os consumidores (DEGENT, 1986; WALKER, 1994). Empregados de concorrentes e clientes também são uma importante fonte de informação ao poderem revelar planos, filosofias e intenções da empresa.

3. Fontes institucionais

Como fontes institucionais, classificam-se aquelas que divulgam informações organizadas por instituição. Federações de indústrias e sindicatos patronais produzem estudos de indústrias mais concisos e centralizados que traçam o perfil e as principais tendências do setor. As associações comerciais costumam atuar como centros de informação para dados da indústria e possuem dados estatísticos detalhados (PORTER, 1991). O governo é uma boa fonte de informação. Os planos governamentais e os dados econômicos revelam as tendências da economia e as intenções do governo (prioridades, subsídios, investimentos). As concorrências públicas servem de fonte de informação sobre os concorrentes (tecnologia, custo, tamanho). DEGENT (1986) destaca

os projetos governamentais e aqueles apresentados a órgãos de fomento como fontes de informação sobre oportunidades de negócios e sobre projetos ou produtos dos competidores ou clientes. Universidades, centros técnicos e de pesquisa podem informar sobre as novidades específicas de um dado setor. Outras fontes seriam analistas e companhias de seguro e bancos comerciais (WALKER, 1994). Resta saber quais as fontes mais utilizadas na monitoração ambiental.

Uso das fontes de informação

KEEGAN (1974) entrevistou 50 executivos de treze multinacionais sediadas nos EUA para investigar quais fontes eram utilizadas na monitoração do ambiente externo por esses executivos, responsáveis por operações internacionais. Ele agrupou as fontes de informação em três grupos: humana, documental e as derivadas de um fenômeno físico (observações pessoais e percepções). Concluiu que 67% das fontes eram externas à organização. No entanto, quanto ao fluxo dessa informação dentro da organização, ele destacou que:

“a informação move-se principalmente numa especialização funcional, dentro de não mais que um nível na organização” (KEEGAN,1974,p.415).

O'CONNELL & ZIMMERMAN (1979), por sua vez, chegaram a uma conclusão diversa, quando compararam as fontes utilizadas por executivos e gerentes de planejamento de multinacionais americanas e européias. Eles confirmaram o peso das fontes internas nas atividades de monitoração. A TAB. 3 exhibe a importância relativa das fontes de informação para os diferentes domínios do ambiente. Pode-se perceber que, nos domínios social e político, os executivos consideravam os homens na sua própria posição como a principal fonte de informação sobre o ambiente externo. Nos demais domínios, o *staff* da empresa foi considerado a principal fonte de informação.

TABELA 3

Importância relativa das fontes de informação nos cinco domínios do ambiente

(Amostra americana e europeia combinada)

Domínio	Serviços	Especialis-	Home	H.O.Top	B.Unit
	Externos	tas Externos	Office Staff	Management	T.M
Social	1,84	1,11	2,41	2,80	2,27
Político	1,80	1,32	2,31	2,82	1,96
Ecológico	1,77	1,51	2,49	2,06	2,27
Econômico	1,67	1,65	2,86	2,60	2,07
Tecnológico	1,47	1,58	2,79	2,30	2,46

FONTE: O'CONNELL e ZIMMERMAN, 1979, p.19

NOTA: Numa escala de 5 pontos, 5 é "mais importante" em termos da frequência de uso pelos executivos e 1 é "menos importante" em termos da fonte.

O estudo de JAIN (1984) evidenciou que nenhuma diferença foi notada entre as empresas pesquisadas, nas quatro fases de monitoração e na seleção das fontes mais importantes. No entanto, quanto às fontes propriamente ditas, observou-se que: os jornais diários foram considerados como a fonte mais importante; seguidos das publicações de grupos de pesquisa, dos periódicos de negócio, dos artigos de consultorias conhecidas e das publicações governamentais. Jornais acadêmicos e universidades pareciam ter pouca ajuda a oferecer à indústria nos seus esforços de prever o futuro. Além disso, as publicações do governo apareciam menos do que as de fontes privadas.

SUBRAMANIAN, FERNANDES & HARPER (1993), numa tentativa de confirmar os resultados de JAIN (1984), concluíram que jornais e publicações de comércio foram

colocados como as mais importantes fontes. Publicações governamentais apareceram como a segunda fonte mais importante, provavelmente pela importância crescente das questões regulatórias, e as consultorias como a menos importante. A pesquisa de JAIN (1984) havia apontado os jornais como a principal fonte. A pesquisa de SUBRAMANIAN, FERNANDES & HARPER (1993) indicou, porém, uma utilização crescente das fontes especializadas tais como publicações de comércio e publicações específicas do governo sobre indústrias. Foi observada, também, a utilização de relatórios de organizações especializadas em monitoração na abrangência de fontes não especializadas como jornais e revistas populares. AUSTER & CHOO (1994), numa pesquisa com treze executivos de empresas canadenses de publicidade e telecomunicações, concluíram que esses executivos usavam, freqüentemente, fontes pessoais na monitoração e na tomada de decisão. Além disso, adquiriam informação de fontes múltiplas e complementares.

3.3.2.2 Métodos de aquisição de informação

Para a elaboração de um sistema de inteligência sobre a concorrência, PORTER (1991) destaca os seguintes métodos:

- Contratação de serviços de informação sobre os concorrentes;
- Realização de entrevistas com pessoas que têm contato com os concorrentes;
- Elaboração de formulários para relato de acontecimentos básicos dos concorrentes a uma central de informações; e
- Elaboração de relatórios regulares sobre a situação dos concorrentes encaminhados à gerência.

FULD (1988) enumera cinco maneiras de coletar dados:

- Linha quente: linha telefônica para recebimento e fornecimento de informações sobre concorrentes. Deve ser sempre atendida por um membro da equipe de monitoração e deve encorajar vendedores e outros funcionários a trocarem informações. Possui como requisitos a velocidade e a exatidão.
- Correio eletrônico: pode unir rapidamente quem busca e quem fornece a informação. Aproveita a rede de contatos da equipe para difundir e solicitar informações.
- Formulários de relatórios sobre concorrentes: ferramenta para identificar informações específicas sobre concorrentes que pode ser distribuída para outras pessoas, além da equipe de vendas. Devem ser simples com uma ou duas perguntas e com um formato profissional e atraente.
- O representante da informação: voluntários, localizados em diferentes departamentos, que se dedicam à coleta de dados e à participação em reuniões de informação. Dedicam apenas parte de seu tempo a esta tarefa. Nas reuniões, há troca de informações sobre a concorrência e quando os representantes retornam a seu grupo de origem, o fazem com muito mais informação. O sistema de representantes exige, no entanto, interesse e estímulo por parte do coordenador. É preciso que o representante sinta-se recompensado de alguma forma, sinta que seu trabalho está ajudando a empresa.

- Auditoria de informação: é um inventário das informações existentes na empresa - incluindo arquivos particulares sobre concorrentes, bancos de dados gerados individualmente, estudos de mercado, assim como o nome de peritos (empregados da empresa) em determinadas áreas de conhecimento. Deve objetivar a localização dos recursos físicos e dos recursos intelectuais.

CHOO (1995) acrescenta que a auditoria estratégica da informação pesquisa não apenas as necessidades e a utilização da informação por uma área, mas também o acesso eficiente às fontes de informação correntes e a distribuição eficiente da informação. É capaz de identificar falhas, inconsistências ou duplicação de esforços.

3.3.3 Organização e armazenamento das informações

A informação que foi coletada deve ser organizada e armazenada para permitir futuras análises, possibilitar o compartilhamento e sua recuperação. Quando se pensa em organização e armazenamento, duas questões se colocam imediatamente: quem será o usuário da informação e como ele irá utilizá-la. Portanto, deve-se ter uma definição, o mais clara possível, das necessidades do usuário. Existe um conjunto de decisões que se repetem, que seguem um padrão. Para essas decisões consegue-se definir com mais clareza o escopo das informações e, até mesmo, indicadores. No entanto, no decorrer do processo de tomada de decisão, surgem problemas inesperados, complexos, desestruturados, que revelam a incapacidade de se anteciparem todos as necessidades de informação.

Na monitoração do ambiente, deve-se ter abertura para se tratar com informações inesperadas, aquelas que revelam novidades. Na organização dessas informações, deve-se assegurar a elaboração de índices para os arquivos manuais e de uma modelagem/estrutura de dados dos bancos de dados eletrônicos que possam atender às questões que a função de monitoração pretende investigar. FULD (1988) sugere a organização da informação por assunto no caso de arquivos manuais, além da tradicional organização por nome de empresa concorrente.

Também devem ser definidos com clareza os objetivos e metas dos arquivos manuais ou bancos de dados eletrônicos e assegurar que, qualquer que seja a opção escolhida, ela deve garantir acesso às informações em tempo hábil e com o mínimo de esforço para a sua recuperação. Isso porque há o risco de serem guardadas informações em excesso que podem dificultar a localização e recuperação de alguma informação valiosa.

Há a necessidade de definição de critérios sobre quais informações devam ser armazenadas, como armazená-las, onde armazená-las e por quanto tempo mantê-las. As informações estão sendo armazenadas pelo seu potencial de subsidiar a tomada de decisão; portanto, a função de monitoração não precisa ter todas as informações, mas apenas aquelas relevantes. Como diz HOHHOF (1994, p.230), o sistema

“... não entrega, simplesmente, um grande volume de informações, ele prove informação para decisões informadas”.

FULD (1988) recomenda a utilização de bancos de dados pequenos (textuais ou não) ao invés de grandes e dispendiosos bancos de dados. A vantagem de bancos de dados pequenos reside no fato de o usuário ser forçado a simplificar as suas informações e manter apenas aquelas pertinentes. Outro aspecto importante é o de que o tempo da equipe deve ser utilizado para a elaboração de análises e não para a entrada de dados. Afinal, a informação crítica tem que chegar logo ao seu usuário.

O critério sobre onde se armazenarem as informações deve levar em conta o orçamento disponível e os demais sistemas de informação existentes na empresa. FULD (1988) e HOHHOF (1994) sugerem uma auditoria de informação para identificar os locais onde ela é gerada e modificada dentro da organização. DEGENT (1986) chama a atenção para a dificuldade encontrada pelos executivos em registrar as informações obtidas em contatos pessoais e sugere a criação de um sistema de incentivo para motivá-los a registrar essas informações.

O avanço da tecnologia da informação tem permitido às empresas um acesso maior à prática da inteligência empresarial. A crescente sofisticação de *software* (programas e ferramentas) e a queda de preço dos equipamentos têm tornado possível a introdução de sistemas automáticos de recuperação de informação. A utilização de

software que permita o compartilhamento de informação e de tarefas – *groupware*, e a disseminação das redes de computadores – que dão capilaridade, facilitam o compartilhamento e a divulgação das informações.

Os sistemas de suporte à decisão (DSS) e os sistemas de informação empresarial (EIS) enriquecem o ambiente de informação das empresas ao possibilitar o acesso a um grande volume de dados num formato mais amigável, geralmente com interface gráfica, e com alguma análise embutida. DAVENPORT (1994) destaca que a maioria dos EIS não atende à lei de *variedade necessária*, ou seja, não recolhe seus dados de fontes tão variadas quanto a complexidade das decisões de um executivo que exige:

“Quase todos os sistemas de informação executiva implementados atualmente nas empresas usam uma ou duas fontes básicas on-line para a sua informação externa - muitas vezes um serviço de cotações de títulos e agência de notícias - não devido a limitações tecnológicas, mas pela incapacidade de compreender as exigências de informação dos administradores” DAVENPORT,1994,p.93).

HOFFOF (1994) destaca a importância da cultura da organização na concepção do sistema de monitoração do ambiente. Para ser bem sucedido, o sistema deve suportar os acontecimentos e mudanças que ocorrem na organização, tanto a nível operacional quanto a nível cultural, mas não deve forçá-los. Se os membros de uma organização não tiram proveito da informação existente e disponível em papel, isso não irá acontecer com a introdução do computador. Raramente o software é causa da falência do sistema de monitoração. Essa ocorre, na maioria das vezes, da dificuldade em se adequar o sistema às necessidades de informação da organização.

3.3.4 Análise da informação: produtos e serviços de informação

A fase de análise é considerada como um processo de agregação de valor (DAVENPORT & CRONIN,1994). É o momento no qual a informação, obtida sobre o ambiente externo das mais diversas fontes, é analisada dentro de um contexto por um especialista, transformada em inteligência e repassada àqueles responsáveis pela tomada de decisão (HOHHOF,1994).

Primeiro deve-se proceder a uma avaliação da informação no que se refere à sua relevância, confiabilidade e precisão. A relevância implica avaliar a importância de cada item selecionado para os usuários ou grupo de usuários. Associado à relevância, DEAGENT (1986) propõe que se analise a urgência da informação. Os dados relevantes e urgentes teriam tratamento prioritário. Aqueles dados relevantes , mas que não fossem urgentes, teriam tratamento secundário. E aqueles não relevantes seriam descartados.

A avaliação quanto à confiabilidade da informação está associada a uma avaliação das fontes de informação. Eventos e tendências tendem a aparecer em diversos locais. Dessa maneira, verifica-se, posteriormente, se uma fonte é confiável ou não em função da eficiência que ela tem apresentado (eficiência passada).

Quanto à precisão da informação, eventos e tendências aparecem em diversos locais. Uma maneira de verificar se uma dada informação é precisa consiste em comparar os dados obtidos em uma fonte com os dados obtidos em outra fonte. Também se pode buscar um acompanhamento histórico dos dados para avaliar possíveis incoerências ou ainda correlacionar os dados com outros indicadores.

Tendo obtido as informações necessárias, os profissionais de inteligência devem determinar as tendências, eventos, oportunidades, ameaças e forças estratégicas que emergem dos dados. Através da correlação de dados busca-se a identificação de

padrões. Após a identificação dos padrões que parecem estar se desenvolvendo no ambiente, é preciso interpretar o que eles significam e elaborar hipóteses sobre sua evolução e seu impacto sobre os negócios da organização. Tendo criado uma hipótese, os profissionais avaliam o dado para determinar a sua validade, assim como a probabilidade de acontecimento e/ou impactos correntes (MILLER,1994).

No decorrer da análise, pode-se perceber a necessidade de informações adicionais e deve-se proceder à aquisição dessas informações. Isso evidencia que a aquisição de informações e a análise não devem ser vistas como estágios. A análise pode envolver a utilização de várias técnicas estatísticas e de previsão ambiental.

A seguir serão abordadas algumas técnicas para previsão ambiental, citando algumas metodologias para análise de concorrentes, de riscos e oportunidades.

Segundo CERTO & PETER (1993), uma maneira de se fazer análise de riscos e oportunidades é através da classificação dos fatores ambientais em função dos níveis do ambiente (geral, operacional e interno) e em termos de riscos ou oportunidades. Para a análise dos concorrentes, PORTER (1991) sugere a análise de condensação e, posteriormente, a análise da concorrência. A análise de condensação consiste na classificação dos dados segundo a confiabilidade das fontes, a sumarização desses dados e a elaboração de diversos produtos, tais como: resumos dos relatórios anuais dos concorrentes; análises financeiras que façam uma comparação entre os concorrentes mais importantes; análise da linha de produtos etc. A análise da concorrência é feita através de uma metodologia que utiliza as metas futuras, as estratégias em curso, hipóteses sobre a empresa e a indústria e uma análise de capacidades, em termos de pontos fortes e fracos, para delinear o perfil de respostas do concorrente e propiciar a elaboração de estratégias.

VASCONCELOS FILHO (1985) propõe uma metodologia para mapear as variáveis ambientais, classificando-as não apenas como oportunidades ou ameaças, mas como ameaças, restrições, problemas, sintomas negativos, variáveis neutras, sintomas positivos, estímulos e oportunidades. Elas variam de uma região negativa a uma região positiva, passando por uma região neutra e, do relacionamento entre essas variáveis, com o horizonte de tempo e com o nível da situação (interna ou externa), ele constrói uma matriz tridimensional das variáveis ambientais.

Dentre os métodos qualitativos mais citados, tem-se a opinião de um especialista, o método de Delphi, a elaboração de cenários, a análise de impactos cruzados, a previsão de demandas/riscos, *brainstorming* e pesquisas de mercado.

No método da opinião de especialista, pessoas bem informadas são selecionadas e convidadas a determinar a importância e avaliar a probabilidade de desenvolvimento de várias tendências e eventos no futuro. Uma versão mais elaborada seria o método de Delphi, o qual coloca os especialistas frente a diversas etapas de avaliação de eventos, onde eles podem refinar suas hipóteses e julgamentos frente à posição de outros especialistas. Em cada rodada de avaliação, os especialistas tomam conhecimento da média das opiniões e podem alterar a sua própria. O processo continua por diversas vezes e espera-se que a versão final represente as perspectivas do assunto monitorado. JAIN (1984) observou que essa técnica sofreu algumas alterações na sua aplicação em organizações. Ela foi alterada para a identificação de especialistas renomados no campo de interesse; busca da cooperação desses especialistas e envio de um documento com um sumário do que existe na literatura; e a realização de entrevistas pessoais com esses especialistas (entrevistas feitas por 2 entrevistadores e baseada num questionário estruturado). Foram suprimidos os retornos sobre a opinião dos demais especialistas e

as diversas etapas de avaliação. Pode ser utilizada para estudar tendências emergentes em qualquer campo: social, econômico, político ou tecnológico.

Na construção de cenários múltiplos, os analistas ordenam seqüências de eventos futuros que tenham um relacionamento lógico de causa e efeito e uma certa probabilidade de ocorrer. Portanto, devem ser interpretados como simples estimativas do que pode vir a acontecer. Segundo ÁVILA & SANTOS (1989,p.242):

“Cenários possibilitam unicamente a convivência com a incerteza associada a qualquer previsão de longo prazo, fruto das diferentes tendências e eventos que podem influenciar o comportamento de sistemas complexos”.

Os cenários podem descrever o estado futuro sob duas formas: mostrando a situação das variáveis num momento particular ou descrevendo a evolução do sistema tomando por base os fatos e eventos influentes. O último seria o preferido por aqueles envolvidos com a formulação de políticas e elaboração de estratégias. JAIN (1984) observou que as empresas nas fases 3 (reativa) e 4 (pró-ativa) acharam útil o desenvolvimento de cenários.

A análise de impactos cruzados busca determinar o impacto de potenciais eventos futuros uns sobre os outros. Para isso, identifica um conjunto de tendências com maior probabilidade de ocorrer ou de maior importância e tenta estabelecer o impacto que uns eventos terão sobre outros.

Na previsão de demanda e/ou riscos, são identificados os principais eventos que devem afetar a empresa em maior grau. Segundo CERTO & PETER (1993), cada evento é examinado e classificado em relação à sua convergência com diversas tendências que ocorrem na sociedade e com relação a seu apelo a cada um dos principais grupos de estudo da sociedade. Os eventos com maior probabilidade de ocorrer, ou seja, com maior convergência e apelo, são pesquisados em maior profundidade.

A técnica de *brainstorming*, ilustrada por NEWSOME & McLNERNEY (1990), busca listar as implicações de uma possível ação. São exploradas as implicações relativas a uma dada situação. O coordenador elabora um documento que possua os artigos a serem discutidos, a informação bibliográfica relativa a cada item e um comentário que relacione os conceitos expressos nos artigos. O grupo de discussão deve concentrar-se nos itens e deixar de lado considerações de poder. O grupo deve decidir quais itens ou eventos emergentes terão importantes implicações organizacionais. A troca de idéias é o ponto chave dessa técnica e a sua realização depende da experiência do grupo e da qualidade de sua reflexão.

As pesquisas de mercado são pesquisas, geralmente encomendadas a terceiros, que buscam retratar o mercado onde a empresa atua ou pretende atuar, o perfil do consumidor e suas preferências etc.

Dentre as técnicas quantitativas, destacam-se a utilização de diversos modelos econométricos e a técnica de extrapolação de tendências. JAIN (1984) observou que todas as empresas na fase 4, ou seja, pró-ativas, construíam modelos econométricos. Um modelo econométrico é o modelo econômico de uma entidade econômica - empresa, divisão, linha de produtos etc – com os relacionamentos causais expressos por uma equação.

Na técnica de extrapolação de tendências, preparam-se curvas (de crescimento linear, quadrática etc) bem ajustadas, ao longo do tempo, para servir como base para extrapolação. Pode-se contar com a ajuda de um computador. Então, busca-se a opinião de especialistas para especificar um conjunto de eventos futuros que podem ter relação com o fenômeno estudado e para indicar como a tendência extrapolada seria afetada pela ocorrência de cada um desses eventos. A confiabilidade desse método não é muito

grande, pois novos acontecimentos podem mudar completamente o rumo do fato estudado.

Na etapa de análise e, como decorrência desse processo, procede-se à elaboração de diversos produtos e serviços de informação. Esses podem cobrir um amplo e diverso horizonte de tempo, variando do curtíssimo prazo ao longo prazo, e a níveis diferentes de informação, de interesse geral à cobertura de um evento específico. O público a ser atingido também é diferente. Existem informações que são direcionadas aos tomadores de decisão, o que é o objetivo final da atividade de monitoração ambiental. Outras, no entanto, são dirigidas ao público em geral.

CHOO (1995) elaborou um quadro (FIG. 9) onde se pode perceber a relação entre o horizonte de tempo, o foco da informação e o produto/serviço de informação a ser oferecido. Alguns produtos são mais adequados para a disseminação de informações urgentes, que requerem uma atenção mais imediata dos responsáveis. Outros produtos são fruto de um processo mais longo de observação e análise. O importante é que qualquer que seja o produto ou serviço de informação, ele venha a agregar valor para o ponto de vista do usuário.

FOCO DA INFORMAÇÃO	<i>News Digests</i>	<i>Regular Newsletter</i>	Cenários Futuros
	Boletins Eletrônicos Quadros de Aviso	Exibições de produtos, tecnologias tópicos, etc Disseminação Seletiva da Informação	Revisão de Tendências da indústria
GERAL Amplas Tendências, desenvolvimentos			
ESPECÍFICO Eventos particulares, organizações etc	<i>Press Release Alerts</i>	Perfis de Competidores	Contribuições Tecnológicas
	<i>Newsflash</i> Relatórios pontuais	Diretórios de Especialistas Pesquisa de Mercado	Análise de Eventos Estratégicos
	IMEDIATO	CURTO PRAZO	LONGO PRAZO
	HORIZONTE DE TEMPO		

FIGURA 9 – Topologia dos Produtos e Serviços de Informação

Fonte: CHOO, 1995, p.38

Cabe ainda destacar a importância da compreensão da estrutura política e de poder que fazem parte do processo de tomada de decisão na elaboração e proposição de produtos e serviços de informação, pois, segundo MILLER (1994,p.257):

“algumas organizações toleram análises criativas e desafiadoras que questionam a atitude e a postura estabelecida, assim como oferecem alternativas, enquanto outras apenas permitem análise para confirmar decisões que já foram tomadas” .

3.3.5 Distribuição da informação

Segundo DEGENT (1986), o processo de distribuição de informação deve ser orientado por três diretrizes básicas: direcionar as informações necessárias para cada público; racionalizar as informações, mantendo apenas as relevantes; observar os critérios de urgência e de oportunidade. Além disso, o critério de facilidade de acesso e de utilização pelo usuário deve prevalecer, pois, como salientam SUBRAMANIAN, FERNANDES & HARPER (1993,p.283):

“O aumento no uso da função especializada significa que o usuário da informação oriunda da monitoração é diferente do coletor da informação. Isto evidencia que os especialistas de monitoração devem não apenas coletar informação relevante mas também compilá-la num formato que seja útil ao consumidor”.

Para o público em geral, FULD (1988) propõe a elaboração de boletins, a realização de exposições, a utilização de quadros de aviso e do correio eletrônico. Para distribuição na própria equipe de monitoração, NEWSOME & McLNERNEY (1990) sugerem a elaboração de uma lista, com periodicidade bimensal, dos artigos pertinentes acompanhados de um simples resumo e o oferecimento da possibilidade de solicitação de uma fotocópia do artigo completo. CHOO (1995) destaca que aqueles membros da equipe que já utilizam o correio eletrônico, o fax ou o computador para obter informações sobre o ambiente externo, preferem recebê-la através dos mesmos meios.

Para os responsáveis pela tomada de decisão, os veículos de distribuição devem ser outros. Para esses, seria preferível a elaboração de relatórios e memorandos, a distribuição de artigos e recortes de jornal; e/ou um pequeno resumo dos fatos essenciais. FULD (1988) acrescenta a redação de um livro de referência sobre a concorrência. Esse livro é, na realidade, uma pasta contendo um dossiê sobre os

concorrentes, procurando retratar os perfis. Segundo DEGENT (1986), é importante que sejam observados os seguintes critérios de informação:

- Objetividade: distribuição imparcial e objetiva das informações para os principais executivos da empresa;
- Efetividade: informações adaptadas à capacidade de cada executivo;
- Clareza: redação clara, sem a utilização excessiva de termos técnicos ou de jargões profissionais;
- Rapidez: a informação deve ser distribuída em tempo hábil para ser utilizada no processo de tomada de decisão;
- Direção: direcionar as informações certas para as pessoas certas, segundo as necessidades e prioridades específicas;
- Brevidade: informações sucintas com indicação da fonte para obtenção de mais detalhes; e
- Atualidade: devem ser atuais para manterem-se relevantes.

Além desses canais formais de distribuição da informação, existem os canais humanos. A transferência de informação nas organizações ocorre dentro de um contexto humano e social. Assim, as redes humanas são centrais para a disseminação da informação dentro das organizações. GROSSER (1991,p.349) afirma que:

“as redes humanas tem um papel informacional crucial nas organizações e a menos que os profissionais de informação conheçam sua existência e aprendam a trabalhar através delas no planejamento e provisionamento de vários serviços de informação, as organizações nunca alcançarão uma efetividade ótima em seus recursos de informação” .

CHOO (1995) chama a atenção para o papel dos *gatekeepers* tecnológicos no interior da organização. Eles são importantes tanto para a aquisição da informação no ambiente externo, quanto para sua disseminação no interior da organização.

DAVENPORT (1994) destaca a necessidade de se prestar atenção em *como* as pessoas adquirem, compartilham e fazem uso da informação. Para uma gerência de informações efetiva deve-se começar pensando em como as pessoas utilizam a informação. Este autor propõe uma abordagem centrada no homem ao invés de centrada na tecnologia de informação. Segundo ele, muitos planejadores de sistemas acreditavam que o ambiente de informação poderia ser desenhado para toda a organização, sem referências a indivíduos particulares. Na prática, poucos sistemas concebidos dessa forma foram implantados. A razão básica do fracasso é o desconhecimento de como as pessoas realmente usam a informação. Para DAVENPORT (1994), os executivos devem determinar como uma informação deve ser compartilhada eficientemente. Se problemas de compartilhamento de informação são inevitáveis numa economia globalizada, a solução passa pela mudança na cultura de informação da organização. Em acréscimo ao software e ao hardware, deve-se dar importância aos incentivos de compartilhamento de informação, às estruturas organizacionais, ao suporte às pessoas e ao formato de apresentação como facilitadores de bom comportamento da informação na empresa.

3.4 Fatores de sucesso

A implantação de um processo de monitoração ambiental não é uma tarefa simples, nem permite a adoção de um modelo único. No entanto, no relato dos experimentos feitos pelas empresas, alguns problemas surgem com mais constância, dentre os quais pode-se citar: a dificuldade em determinar o impacto de uma tendência no ambiente de negócios; a dificuldade em prever a evolução de uma tendência; a dificuldade em relacionar um evento do ambiente e seu impacto à estratégia da empresa; e a dificuldade em separar o ambiente relevante, e suas informações, do irrelevante. Com relação ao usuário final, surgem problemas de interação limitada com os usuários finais; falta de cooperação de executivos e demais empregados com a atividade; comunicação ineficiente dos trabalhos (planos e resultados); inadequação dos esforços da atividade com as necessidades de informação da alta gerência. Muitas vezes, o bom desempenho atual da empresa inibe a adoção e prática das atividades de monitoração (VANSTON⁶, citado por GOODRICH, 1987), pois se acredita que as práticas atuais da empresa irão continuar garantindo o seu desempenho futuro.

Mas o principal problema tem sido a não vinculação da monitoração ambiental ao planejamento estratégico da organização. Se essa vinculação não ocorre, os resultados oriundos do esforço de monitoração terão pouca utilidade no estabelecimento da diretriz que a organização tomará a longo prazo (CERTO & PETER, 1993). Afinal, a monitoração tem como objetivo dirigir o pensamento dos executivos para além das atividades de curto prazo. SIMMONS⁷, citado por SAPIRO (1993), afirma que a alta direção mantém um sistema de informação interativo ao avaliar que este sistema é prioritário para a organização e que é capaz de aproximar dirigentes e subordinados para transformar

⁶ VANSTON, j. R. Initiating, conducting and utilizing a technology forecasting program. In: *Anais do Simpósio sobre Previsão tecnológica*. Brasília:Estado Maior do Exército, p.93-112, 24-26 jul. 1984.

⁷ SIMONS, Robert. Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic management Journal*. Chichester,

dados e resultados em planos de ação. Assim, o **reconhecimento da monitoração como atividade estratégica** e seu planejamento e gerência como tal, é o principal desafio colocado para as organizações (CHOO,1995). Como afirma JAIN (1984), na ausência de um sistema de planejamento estratégico, a atividade de monitoração parece desnecessária e injustificada. CERTO & PETER (1993) sugerem o envolvimento direto dos responsáveis pelo planejamento nas atividades de monitoração. ENGLEADOW & LENZ (1985) sugerem, também, a tradução de assuntos amplos em problemas específicos de mercado/produto/operação para conseguir envolver os gerentes de linha.

A **adequação da monitoração às necessidades de informação da organização** é outro fator. As atividades de monitoração devem preocupar-se em atender às necessidades de informação da alta administração (CERTO & PETER,1993), sabendo que tais necessidades podem se alterar ao longo do tempo e que o processo de monitoração tem de ser capaz de adequar-se a tais mudanças. Para ENGLEADOW & LENZ (1985), a monitoração do ambiente deve ajustar-se à cultura e aos estilos de tomada de decisão da organização e às áreas a que serve, ou seja, a função deve ser desenhada para contemplar um grupo específico de gerentes que colocam a informação em uso, e não construídos por uma fórmula pré-definida.

Outro fator importante é o **reconhecimento da monitoração do ambiente como uma função da organização** (GILAD & GILAD,1985) e sua implantação formal. Isso implica fornecer a infra-estrutura necessária de recursos humanos, físicos e financeiros, como também dar tempo para a função amadurecer. A empresa deve dar tempo, àqueles envolvidos no esforço de monitoração, para a alimentação e a análise dos dados (FULD,1991) e para o amadurecimento da função. Este amadurecimento leva um período superior a dois anos. Deve-se portanto, estabelecer um perfil modesto e de longo prazo para a função (GOODRICH, 1987;FULD, 1991;NEWSOME & McLNERNEY,

1990), e não esperar um retorno instantâneo sobre o investimento. Além disso, é praticamente impossível avaliar os lucros gerados pela atividade de monitoração, pois como se avalia a descoberta de um negócio importante, ou um risco iminente? LAUTRÉ (1992) destaca que a criação/constituição desse tipo de função é oriunda de uma decisão política.

Esse fato nos leva a um papel crucial desempenhado pelos executivos no âmbito da monitoração ambiental. É consensual na literatura que o processo de monitoração deve contar com o **apoio e suporte da alta gerência**. JAIN (1984) observou que para $\frac{3}{4}$ dos entrevistados, o apoio da alta gerência era fundamental. Sem o suporte e a participação da alta gerência o programa não se sustenta, pois precisa de tempo para amadurecer (FULD,1991). É o apoio da alta gerência que garante o reconhecimento da importância da função para os membros da organização (CERTO & PETER,1993). Além disso, os executivos têm duas funções fundamentais, segundo ENGLEDDOW & LENZ (1985,p.101):

“prover poder e recursos requeridos para manter a atividade na organização e prover liderança pessoal para encorajar a injeção de resultados no pensar executivo e no processo de planejamento”.

Mas como se deve estruturar a função? Apesar de a maior parte das funções estarem implementadas, hoje, de forma *ad hoc* e informal, deve-se buscar um sistema planejado e contínuo. FULD (1991) sugere que os programas de inteligência funcionam melhor quando descentralizados, porém coordenados. Analisando dois programas bem sucedidos, concluiu que ambos desenvolveram uma **rede de pessoas** dentro da organização que informam os *dados de campo*. GILAD & GILAD (1985) defendem que toda a organização deveria tornar-se uma rede de olhos e ouvidos e propõem que seja criada uma rede formal de funcionários designados como coletores (*ICN – Internal*

Collection Network), e que também fariam a atividade de distribuição, à semelhança do que outros autores propõem (JAIN, 1984; SAPIRO, 1993; etc). Para SAPIRO (1990), nas organizações modernas, as redes podem suplantar a estrutura hierárquica. Há, ainda, a necessidade de um coordenador que organize e estructure o trabalho, obtenha a confiança dos planejadores e da alta gerência e pressione pela utilização das informações da monitoração na tomada de decisão estratégica da organização.

Finalmente, talvez o fator mais importante seja o **fator humano** (NEWSOME & McLNERNEY, 1990). Quais seriam as habilidades requeridas para o profissional que atua na monitoração do ambiente? Ele deve ser uma pessoa que goste de arriscar-se, que tenha habilidade para expressar opiniões de forma escrita ou oral, que tenha fluência no pensar e no falar, que tenha interesses amplos e que seja um pensador criativo. GOODRICH (1987) acrescenta a importância de o profissional acreditar no valor do planejamento de longo prazo e da previsão para a organização onde atua. O conhecimento, por parte do profissional, das práticas do usuário da informação torna-se fundamental para a geração de uma estratégia efetiva (CERTO & PETER, 1993). Pois, como indica LAUTRÉ (1992, p.133):

“A pessoa que realiza a monitoração deve conhecer não apenas o meio informacional externo e interno da empresa (campo “semântico”), como igualmente, reconhecer que os usuários da informação estratégica possuem um conhecimento agudo do seu campo de pesquisa”.

Associado às suas habilidades pessoais e ao conhecimento dos métodos de análise, o profissional deve possuir conhecimento sobre a filosofia e política da organização e sobre os estilos de tomada de decisão dos executivos-chave (ENGLEDOW & LENZ, p.1985). Para a aquisição das habilidades necessárias, MILLER (1994) argumenta que elas podem ser obtidas de quatro modos: através de características pessoais próprias do indivíduo, de cursos, de experiência profissional e

de mentores. Estes modos geram um conjunto de competências essenciais à equipe, cuja deficiência pode prejudicar a atividade. A relação desse conjunto de competências associado ao seu modo de aquisição é a seguinte:

- “*Características pessoais*: criatividade, persistência, habilidade de comunicação escrita e oral, habilidade analítica, compreensão da metodologia científica, habilidade de aprendizado independente e compreensão do negócio”;
- *Habilidades aprendidas*: pensar estratégico, terminologia de negócios, habilidade de pesquisa de mercado e de apresentação, conhecimento das fontes de informação primárias e métodos de pesquisa, realização de entrevista jornalística e habilidade de comunicação, habilidade analítica e apreciação da metodologia científica;
- *Experiência profissional*: conhecimento da estrutura de poder corporativo e do processo de tomada de decisão; conhecimento da indústria; habilidade de realização de pesquisas primárias, compreensão do negócio, habilidade de entrevistas jornalísticas e de observação;
- *Mentor*: criatividade, persistência, pensar estratégico, terminologia de negócios, realização de entrevista jornalística e habilidade de pesquisa”. (MILLER, 1994, p.258-259).

Para GOODRICH (1987), as pessoas envolvidas nas atividades de monitoração devem sentir-se convidadas a participar dessa atividade, e sentir que este convite é fruto de um reconhecimento profissional e do seu valor para a organização. Outro fator a ser destacado é a **motivação**, à qual compete estabelecer os elos entre os conceitos colocados para a atividade, o comprometimento da alta gerência e dos profissionais envolvidos (SAPIRO, 1993).

4. COLETA DOS DADOS

4.1 A atividade de monitoração na TELEMIG

Constatou-se que a TELEMIG não possui a função de monitoração ambiental estruturada num departamento ou órgão específico. As atividades de monitoração ambiental são desempenhadas formalmente por duas áreas da companhia (FIG. 10) que estão subordinadas a departamentos ligados à Vice-Presidência Executiva e à Diretoria de Serviços de Telecomunicações. Supõe-se, no entanto, que outras áreas desempenhem as atividades de modo informal, já que para a realização de suas atividades-fim necessitam de informações sobre o ambiente externo. Estas áreas seriam as unidades de negócio, ligadas à Diretoria de Serviços de Telecomunicações, e os departamentos ligados à Diretoria de Engenharia. Neste estudo, contudo, as entrevistas foram realizadas junto às duas áreas que possuem a atribuição formal de monitoração do ambiente.

Nessas duas áreas a atividade de monitoração é apenas uma das atividades desempenhadas pela área. Isso significa que a atividade de monitoração concorre com as demais atividades da própria área na disputa por recursos. As duas áreas atuam de forma autônoma e não combinada, ou seja, cada uma desenvolve a atividade de monitoração a seu modo sem haver interligação formal entre elas. Assim, as duas áreas não trabalham de forma complementar uma vez que a empresa não definiu uma interação entre as áreas, deixando-as trabalhar isoladamente.

Com os resultados obtidos a partir das entrevistas, buscou-se traçar um retrato da situação atual da atividade de monitoração ambiental na TELEMIG.

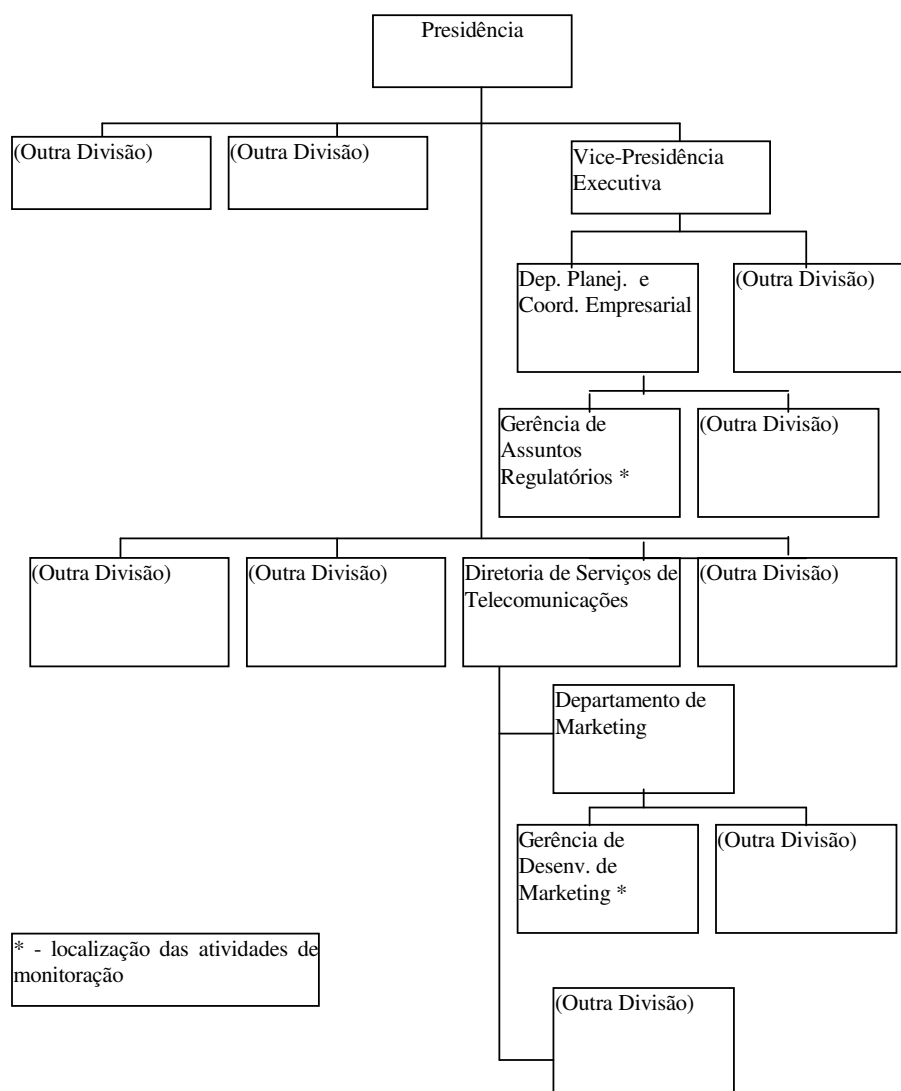


FIGURA 10 – Localização das atividades de monitoração na empresa
 FONTE - TELEMIG

A atividade de monitoração no Departamento de Planejamento e Coordenação Empresarial

No Departamento de Planejamento e Coordenação Empresarial, a atividade de monitoração teve início em setembro de 1996. Nessa época, a monitoração era atribuição da Gerência de Elaboração do Plano de Negócios e de Avaliação Empresarial. O início da atividade aconteceu concomitantemente à definição de uma metodologia para elaboração do planejamento estratégico da organização, no caso, o Plano de Negócios. Dentro dessa perspectiva, o mapeamento do ambiente externo foi concebido como um *input* específico ao ciclo de planejamento e à construção da missão da organização. Servia para fornecer pressuposições amplas sobre o ambiente, no início do ciclo de planejamento e para produzir, sob demanda, estudos especiais sobre alguma questão ou evento crucial do ambiente.

Nessa época foi, então, realizada a contratação de pessoal para a reestruturação da equipe de planejamento, com o objetivo de se definir e se implantar uma metodologia de planejamento estratégico para a empresa. Buscava-se a institucionalização do processo de planejamento estratégico. Dentro dessa equipe, dois especialistas dedicavam a maior parte de seu tempo à análise e interpretação de setores específicos do ambiente e, depois, juntavam-se ao resto da equipe para acompanhar as demais fases do processo de planejamento. Os dois especialistas atuavam tanto no fornecimento de informação para a construção de cenários, quanto na definição e no acompanhamento do Plano de Negócios.

No início de 1997, foi contratada uma consultoria externa para auxiliar no estabelecimento de um processo de monitoração, definindo as fases, a metodologia de trabalho e o foco da monitoração. A idéia inicial era a de o Departamento de Planejamento conduzir a monitoração do ambiente externo, com o objetivo de subsidiar o

planejamento estratégico da empresa no nível corporativo, e o Departamento de Marketing conduzir a atividade de monitoração voltada para subsidiar o planejamento no nível tático. Na coleta das informações, tanto o Departamento de Marketing quanto as demais áreas da empresa atuaram como fontes de informação para a construção de cenários e para a elaboração de painéis mais amplos do ambiente de negócios. A monitoração foi, então, planejada para ocorrer no nível corporativo e no nível setorial. Também nessa ocasião, deu-se início à definição de categorias de organização da informação, que retratassem os focos da monitoração ambiental. Foi dado início a um processo de organização das informações coletadas sobre o ambiente externo de negócios, através da implantação de um sistema de gerência de textos num *software*, do tipo *groupware*.

Em junho de 1997 ocorreu uma reestruturação das atividades do departamento. Em decorrência dessas mudanças, a atividade de monitoração do ambiente passou a ser atribuição da Gerência de Assuntos Regulatórios. A definição, por parte do Governo Federal, da necessidade de se implementar uma nova regulamentação para o setor de telecomunicações e de se iniciar a privatização do sistema TELEBRÁS, conferiu um caráter de urgência às questões regulatórias. Assim, a atividade de monitoração e seus especialistas foram deslocados para essa outra gerência, no intuito de se reforçar a monitoração do ambiente regulatório.

A atividade de monitoração passou a concentrar-se nos aspectos regulatórios e com um enfoque mais conjuntural. No entender dos especialistas entrevistados, a atividade de monitoração desestruturou-se, já que se desvinculou formalmente do processo de planejamento estratégico. Hoje, atende às necessidades de informação da Vice-Presidência em assuntos específicos. Além dos dois especialistas já citados, a gerência possui outros dois que tratam especificamente da questão regulatória.

O gerente encarregado das atividades de monitoração aponta a existência do monopólio no setor de telecomunicações como um fator que gera uma “carência de motivação”. O foco prioritário no setor regulatório ocorre devido à limitação de recursos humanos para a atividade. Ele acredita que o número de pessoas de que dispõe o setor para a atividade está abaixo do desejado para efetuar uma monitoração mais ampla. Essa falta de pessoal evidencia, segundo ele, a dificuldade de a organização perceber a importância da atividade, permanecendo a sensação de que se ela for interrompida, “ninguém vai sentir falta”. Ele aponta, ainda, a falta de uma sistematização e de um canal permanente de disseminação da informação. Foi dito, por um dos especialistas, que a importância da atividade não foi reconhecida, nem bem colocada para a organização. Na empresa prevaleceria a noção de que o processo de coleta de informações (a leitura de jornais, por exemplo) fosse sinônimo de ficar à toa. Esse especialista cita, também, a resistência das gerências intermediárias da empresa em reconhecer o processo de planejamento estratégico que estava em implantação.

Com relação à razão pela qual o Departamento de Planejamento tem-se lançado à monitoração ambiental, o gerente respondeu que as informações vêm sendo coletadas para se detectarem oportunidades no ambiente externo e para se prevenir contra ameaças. Especificamente no setor regulatório, a leitura do ambiente é considerada útil para acompanhar as experiências de privatização ocorridas em outros países e para internalizar esse conhecimento, de forma a possibilitar à empresa exercer influências no processo atual de regulamentação do setor, além de possibilitar a prospecção de novas oportunidades de negócios dentro do cenário que se projeta para um futuro bem próximo. No entanto, o gerente reconhece que o assunto é relativamente novo na companhia, onde prevalece o “achismo” na tomada de decisão, ou seja, prevalecem as opiniões pessoais na tomada de decisão. Ele acredita que a atividade possa contribuir

para um posicionamento mais claro dos tomadores de decisão quanto ao ambiente externo e que o diferencial deva aparecer nos próximos anos. Reconhece, ainda, que não está internalizada a ligação da atividade com a elaboração do Plano de Negócios e que esse último não teve uma acolhida, na organização, como era desejada.

Ainda com relação à descrição da atividade, deve-se destacar que os dois especialistas encarregados da atividade de monitoração possuíam, na época da entrevista, cerca de um ano e meio de experiência na atividade. Os dois possuíam formação superior, um com mestrado na área de economia e o outro em administração. Receberam um treinamento específico para o exercício da atividade, que foi ministrado pela consultoria externa já citada. No momento da entrevista, a gerência não possuía nenhum serviço externo de monitoração do ambiente contratado.

Com referência ao relacionamento com outras áreas da empresa que também realizam a atividade de monitoração, foi dito por um dos especialistas do Departamento de Planejamento que, inicialmente, se buscava integração nas atividades, mas que não houve empenho por parte das áreas. Elas estariam mais voltadas para questões conjunturais e para si mesmas. O relacionamento com as outras áreas ocorre de modo informal e através dos relacionamentos entre os especialistas encarregados da monitoração e especialistas de outras áreas, usuários potenciais da informação. Assim, estava se delineando uma estratégia de “ir para a base”, ou seja, manter contato com os técnicos das áreas que poderiam ter interesse nos produtos e serviços de informação que a atividade de monitoração pode oferecer.

A atividade de monitoração no Departamento de Marketing

O Departamento de Marketing realiza, há vários anos, estudos e pesquisas de mercado. Esses estudos e pesquisas de mercado procuram retratar o nível de satisfação dos usuários em relação à cesta de produtos e serviços oferecidos pela empresa e a capacidade do mercado de absorver novos produtos e serviços. Na época das entrevistas, havia três institutos contratados para exercer essas atividades de pesquisa de mercado. A atividade estruturada de monitoração do ambiente, como abordado neste estudo, surgiu na Gerência de Desenvolvimento de Marketing no final de 1996. Antes, no âmbito da gerência, já existiam as atividades de leitura de periódicos e de acesso à Internet, porém de forma não estruturada.

Inicialmente, a atividade foi demandada pelo Departamento de Planejamento e Coordenação Empresarial, quando da elaboração do Plano de Negócios, e envolveu o Departamento de Marketing. Juntos, os dois departamentos contrataram uma consultoria em monitoração do ambiente, já citada anteriormente, para definir uma metodologia de trabalho e deram início à definição das categorias de informação que iriam trabalhar, cada um separadamente. Assim, também, deram início à discussão e definição do *software* de gerência de textos de forma conjunta.

A gerência efetivamente implementou a metodologia definida e vem desempenhando a atividade de monitoração de forma contínua. Dois especialistas, com dedicação exclusiva aos assuntos de marketing estratégico, desempenham as atividades, ocupando com elas a maior parte de seu tempo. Os dois especialistas possuem formação superior, com especialização em Gestão de Negócios e outros cursos na área de Marketing, tendo recebido o mesmo treinamento dado aos especialistas do Departamento de Planejamento e Coordenação Empresarial.

O gerente citou o trabalho de esclarecimento que vem executando sobre a importância das atividades de monitoração junto a alguns setores da empresa, para justificar essas atividades. Reforçou a opinião, já exposta pelo gerente do Departamento de Planejamento, de que o processo de tomada de decisão na empresa tem cunho imediatista, sem considerar a análise do ambiente, ou seja, as informações do mercado. Destacou a iniciativa que vem sendo adotada de que o lançamento de novos produtos e serviços seja feito após a avaliação da capacidade de absorção dos mesmos pelo mercado e não em função, apenas, dos avanços tecnológicos do setor de telecomunicações.

À pergunta sobre com que intuito o Departamento de Marketing tem-se lançado à monitoração ambiental, o gerente respondeu que considera que as informações vêm sendo coletadas, na sua gerência, para se detectarem oportunidades no ambiente externo para o lançamento de novos produtos e serviços, para abranger novos segmentos do mercado e para se prevenir contra ameaças oriundas de concorrentes potenciais. O gerente alertou para o risco de duplicidade de esforços na geração de informações, em relação ao Departamento de Planejamento e Coordenação Empresarial. Para ele, a sua gerência deve preocupar-se em gerar informações para o próprio departamento e para as unidades de negócio, enquanto que o Departamento de Planejamento e Coordenação Empresarial deve ter uma ação mais abrangente, voltada para a organização como um todo. Os principais usuários das informações geradas pela atividade de monitoração são os profissionais de marketing do próprio departamento e outros técnicos vinculados às unidades de negócio. Foi iniciado um trabalho de divulgação das atividades para outros níveis operacionais e táticos da organização (endomarketing). Essas informações, no entanto, não têm sido utilizadas por profissionais em níveis hierárquicos mais elevados, o que leva o gerente de marketing a

supor que tal fato não ocorra devido à estrutura de poder existente na organização. Assim, no seu entender, a atividade de monitoração não avança por que existem setores ou pessoas que detêm informações e o controle de acesso a elas e não têm interesse que a atividade avance.

Um dos especialistas citou a necessidade de se associarem as informações sobre o ambiente externo às informações sobre o ambiente interno para se ter o necessário ao desenvolvimento do trabalho de inteligência empresarial. Todos os entrevistados reconhecem a importância de se tratar a informação sobre o ambiente externo e a necessidade de se aprimorar a maneira como realizam a atividade. Como o departamento possui muitas informações, de formatos diversos, sobre os ambientes externo e interno (textos, indicadores, pesquisas), o gerente reclamou da inexistência de um sistema que pudesse cruzar as informações de que dispõem.

4. 2 O Ciclo de gerência da informação

A metodologia utilizada para gerenciar a informação oriunda da monitoração ambiental é comum às duas áreas. Portanto, neste item, os resultados serão apresentados de forma conjunta.

Necessidades de informação: o escopo da monitoração

A identificação das necessidades de informação pelas pessoas que atuam na monitoração ambiental é feita segundo a metodologia estabelecida junto à consultoria contratada pela empresa. Nessa metodologia, define-se o foco da monitoração para poder, então, direcionar as atividades da fase de aquisição da informação e para seleção das fontes. O foco é definido em função do planejamento estratégico da organização. Assim, define-se o que será monitorado em cada setor e com qual horizonte de tempo.

Para a definição do foco da monitoração, foi elaborada uma relação de temas de interesse para cada uma das áreas. Enquanto o foco do planejamento é direcionado para temas nacionais ou internacionais, o foco do marketing volta-se para os temas estaduais e regionais. Outras diferenças, apontadas por um dos especialistas do Departamento de Marketing, seriam o horizonte de tempo (curto prazo para o marketing, e de médio a longo prazo para o planejamento) e o foco no comportamento do cliente pelo Departamento de Marketing (poder aquisitivo, padrão de consumo etc). Além disso, há no Departamento de Marketing a necessidade de fazer a prospecção de novos produtos e serviços e sua aplicabilidade no mercado mineiro.

Observou-se nas entrevistas (FIG.11), que os especialistas do Departamento de Marketing consideram, de um modo geral, que monitoram todos os setores do ambiente de forma bem intensa. Esta percepção não é a mesma que os especialistas do planejamento possuem de sua atividade.

No Departamento de Planejamento fica claro pelas respostas dos especialistas que os setores mais monitorados são o setor concorrencial e o regulatório. No entanto, observa-se uma discrepância entre os especialistas quanto ao setor tecnológico. Para um deles, não há monitoração do ambiente tecnológico por parte do planejamento, enquanto que para outro existe e este se realiza no nível médio. Os dois concordam quanto ao nível de confidencialidade da informação inexistir ou ser muito baixo. A diferença se dá apenas nos dois setores mais monitorados: o concorrencial e o regulatório. Para se explicar esta diferença de posições, é preciso destacar que durante a realização das entrevistas um dos especialistas do Departamento de Planejamento deixou a área e foi para outra gerência dentro do mesmo departamento. O especialista que permaneceu fez a sua avaliação sob a ótica de priorização da monitoração do setor regulatório.

FIGURA 11
Escopo da monitoração ambiental na empresa

EQUIPE	Ambiente					
	Econômico	Cliente	Concorrencial	Tecnológico	Político/Regulatório	Sócio-cultural
Especialista do Marketing 1	A C-L 1	M C 3	A C-L 3	M M-L 3	M D-L 2	M M-L 3
Especialista do Marketing 2	A D-L 3	A D-L 3	B D-L 3	M C-L 3	B D-L 3	A D-L 3
Especialista do Planejamento 1	B D 4	B D 4	M L 4	S - -	M C 4	S - -
Especialista do Planejamento 2	B M-L 4	B M-L 2	A M-L 2	M M-L 4	A D-L 4	B M-L 4
Intensidade da monitoração	Horizonte de tempo da monitoração		Nível de confidencialidade da informação monitorada		Intensidade	
A - alta intensidade	L – longo prazo		1 – alto		□	
M - média intensidade	M – médio prazo		2 – médio		□	
B - baixa intensidade	C – curto prazo		3 – baixo		□	
S – sem monitoração	D – dia-a-dia		4 – muito baixo ou inexistente		Horizonte de tempo	Nível de confidencialidade

Fonte: respostas à questão 7 da entrevista dirigida aos técnicos

Quanto ao Departamento de Marketing, o setor monitorado mais intensamente parece ser o econômico, já que os dois especialistas concordam quanto à intensidade da monitoração. Também com alta intensidade aparecem os setores concorrencial, cliente e sócio-cultural. Os setores monitorados com menor intensidade são o tecnológico e o político/regulatório. Aí também o nível de confidencialidade da informação é considerado baixo. Em relação ao Departamento de Planejamento, o horizonte de tempo inclui mais o curto prazo.

Com relação à seleção de indicadores, as duas áreas acompanham alguns indicadores econômicos que demonstram o nível da atividade econômica. O Departamento de Planejamento citou, ainda, os indicadores de investimento da TELEBRÁS e o Departamento de Marketing os indicadores da empresa e da TELEBRÁS que dizem respeito à satisfação do cliente e à qualidade do serviço prestado.

A aquisição de informação

Foi constatado que a seleção das fontes de informação partiu de uma consulta à literatura sobre as informações necessárias ao setor de telecomunicações. Depois, tomando como referência informações consideradas importantes, foram elaboradas listas de revistas e contou-se com a experiência de pessoas internas e externas à organização. A revisão das fontes de informação ocorre quando se tem notícia de um novo periódico e, então, pede-se uma cópia para verificar a sua importância e a possibilidade de sua inclusão.

Desde o início utilizou-se como fonte de informação para os setores político / regulatório e econômico os principais jornais nacionais. Uma fonte utilizada para acompanhamento da concorrência tem sido os relatórios de administração da *holding* e

outros encomendados a consultorias em telecomunicações. Faz-se muita utilização de revistas especializadas em negócios. Uma estratégia que estava sendo adotada era a de trazer pessoas para a realização de palestras. Este evento era conhecido como painel de tendências e trazia especialistas de renome nacional ou internacional, que serviam de subsídio para a leitura ambiental.

As respostas obtidas encontram-se na FIG. 12. As entrevistas evidenciaram que a imprensa em geral é a principal fonte de informação utilizada na atividade de monitoração do ambiente tanto pelo Departamento de Marketing quanto pelo Departamento de Planejamento. Quanto às demais fontes documentais, merece destaque a utilização da Internet para obtenção de informações como a segunda fonte mais utilizada. Destacaram-se também os periódicos especializados em negócios e os bancos de dados.

Nas fontes correspondentes, o que se destacou foi a consultoria como principal fonte de informação para o Departamento de Marketing. Como será dito a seguir, esse departamento contratou uma empresa de consultoria para fazer a coleta de informações. Ainda em relação ao Departamento de Marketing, as outras áreas da empresa constituem-se numa importante fonte de informação. Vale lembrar que o Departamento de Marketing e as unidades de negócio atuam na mesma diretoria. Já o Departamento de Planejamento destacou os colegas de trabalho/subordinados como sendo a principal fonte de informação na categoria correspondentes. Aliás, foi oficializado na empresa um grupo de discussão sobre o assunto regulatório sob a coordenação do Departamento de Planejamento.

Com relação às fontes institucionais, a fonte principal é o governo, o que evidencia, mais uma vez, o peso do momento conjuntural na determinação das atividades de monitoração ambiental na empresa.

FIGURA 12
Nível de importância das fontes de informação

Fontes de Informação	Nível de Importância das fontes atribuído pelos especialistas			
	EM1	EM2	EP1	EP2
Documentais				
Imprensa em geral	7	7	7	7
Periódicos especializados em negócios	5	5	3	7
Normas técnicas	1	1	2	1
Patentes	1	1	1	1
Catálogos de fabricantes	1	1	1	4
Guias de fontes de informação	3	1	1	4
Banco de Dados	5	4	1	6
Internet	7	6	5	6
Outras fontes _____	6			4
Correspondentes				
Consultorias	5	6	4	4
Outras áreas da empresa	4	5	2	6
Colegas de trabalho/subordinados	3	4	4	6
Contatos feitos em seminários, feiras, exposições	5	5	2	3
Fornecedores	1	4	1	1
Concorrentes	1	2	4	3
Clientes	1	4	1	1
Outras fontes _____				5
Institucionais				
Federações de indústrias, associações comerciais e sindicatos patronais	1	4	1	7
Governo	1	6	6	6
Órgãos de financiamento e fomento	1	1	1	5
Associações profissionais	1	1	1	1
Universidades, Centros técnicos e de pesquisa	3	1	1	5
Outras fontes _____				

Fonte: respostas à questão 5 da entrevista dirigida aos técnicos

Notas: O nível de importância da fonte de informação varia de 1 (não utilizada) a 7 (altíssima utilização).

A notação EM significa especialista do departamento de marketing e EP significa especialista do departamento de planejamento e coordenação empresarial

Resta retratar como é feita a consulta a estas fontes de informação. A aquisição de informações estrutura-se da mesma forma nos dois departamentos. Inicialmente, há a etapa de seleção de notícias em artigos de jornais ou de revistas ou na Internet, a partir da leitura diária das fontes de informação selecionadas. A seleção das notícias é realizada em função dos focos específicos definidos para os departamentos. Tendo sido selecionada, a notícia é recortada e montada em uma folha de papel onde constam a data e a fonte.

Na época da realização das entrevistas, o Departamento de Marketing estava firmando contrato com uma consultoria para que esta fizesse a aquisição da informação nos grandes jornais nacionais, segundo os focos selecionados. A busca na Internet continuaria a ser feita pelos especialistas. No Departamento de Planejamento, os especialistas da monitoração ambiental eram os responsáveis pela aquisição de informações.

Como ponto forte dessa fase de aquisição de informações, foi destacado o fato de que a busca de informações inicia-se, tendo-se em mente os focos que foram selecionados. Isso ajuda a lidar com o volume grande de informações que caracterizam a era da informação. Aprende-se a selecionar apenas o que tem ou pode vir a ter interesse para a empresa. Está presente a idéia de que a monitoração diária e sistematizada pode trazer qualidade e rapidez ao processo de tomada de decisões.

No entanto, essa sistematização, para um dos especialistas do Departamento de Planejamento, havia regredido, já que a monitoração apresentava-se descolada de um contexto maior. Outro ponto fraco apontado nas entrevistas é a falta de recursos humanos para a realização dessa coleta de informações. O gerente de marketing alegou que havia ouvido muitas críticas por deixar dois funcionários lendo jornais a manhã toda. A mesma crítica foi percebida por um dos especialistas do Departamento de

Planejamento, que observava nos seus colegas a opinião de que “ler jornal era não fazer nada”. Isto evidencia um traço cultural da empresa, que não percebe a leitura como uma atividade de aquisição de informação. Um outro ponto fraco destacado por um dos especialistas do Departamento de Planejamento é que a aquisição de informações limita-se a fontes secundárias, não tendo interação com fontes primárias.

Organização e armazenamento das informações

Foi constatado que as notícias selecionadas são montadas numa folha de papel, ou moldura, com data e fonte. São lidas e marcados com canetas os trechos mais importantes. É elaborada uma síntese e esta é digitada em um arquivo *Word*.

No Departamento de Marketing a síntese da notícia é armazenada em dois arquivos distintos. O primeiro deles é o “Em Sintonia ...”, onde a síntese possui uma entrada por data de impacto para auxiliar na elaboração de cenários. No outro arquivo, “Agenda do Futuro”, a entrada é por foco de atenção e por data.

Nos dois departamentos, a notícia emoldurada é arquivada num arquivo manual para posterior pesquisa. No Departamento de Marketing, o critério de organização é por data de publicação. No Departamento de Planejamento, as informações podem ser organizadas por assunto, por publicação, por serviço de telecomunicação, por questão regulatória etc. Cada notícia emoldurada, dependendo do critério pessoal do especialista, tem a possibilidade de receber mais de uma classificação. O descarte da notícia é feito após a data da sua possível realização. No momento em que os produtos gerados são revistos, o que já se realizou vai sendo descartado.

A recuperação da informação é precária e é feita utilizando-se os recursos do software de edição de textos. Estava em andamento há mais de seis meses um projeto

para migrar as notícias e/ou suas sínteses para o *Lotus/Notes*, um *software* do tipo *groupware* que permite a indexação de documentos e a recuperação por palavras-chave. No entanto, o processo estava muito moroso, o que estava deixando os especialistas sem motivação.

A dificuldade de recuperação da informação é um dos pontos fracos destacados, em função das dificuldades encontradas para localizar a informação em um arquivo muito extenso e a impossibilidade de se cruzarem informações. Os arquivos *Word* gerados pelos departamentos de marketing e de planejamento estão disponibilizados em rede e o acesso é restrito, ou seja, é permitido o acesso a um pequeno grupo de pessoas através de senha. O fato de apenas a síntese estar disponível não parece ser um problema, pois como afirma um dos especialistas do Departamento de Marketing, “o carro-chefe é a síntese, a notícia *scaneada* é só um suporte”.

Análise da informação: produtos e serviços de informação

A avaliação quanto à confiabilidade das informações é feita durante o processo de elaboração de uma sinopse, que é uma segunda leitura. Se uma notícia aparece numa fonte de informação confiável, aparece em fontes distintas ou possui desdobramentos isso indica uma probabilidade dela ser confiável.

No Departamento de Planejamento, as notícias do setor regulatório são checadas junto ao Ministério das Comunicações e a outros órgãos do governo federal em Brasília. Informações desse setor sofrem um tratamento de avaliação mais rigoroso, sendo verificadas junto às fontes primárias.

As demais informações não sofrem um processamento sistêmico, dependendo do interesse pela notícia no momento em que ela ocorre. Isto também decorre do fato de elas não estarem sendo utilizadas como base para o planejamento estratégico.

Para a análise das informações, a construção de cenários é a técnica mais utilizada pelos dois departamentos. O Departamento de Marketing utiliza ainda pesquisas mercadológicas, sob responsabilidade de outra gerência e feitas por institutos de pesquisa, e o Departamento de Planejamento a técnica de *brainstorming* para diagnóstico interno.

Os pontos fortes na utilização da técnica de cenários são: a capacitação da equipe quanto às informações e ao referencial teórico; a temporização com cronologia dos eventos; o fato de ser um instrumento do planejamento estratégico; a segurança que dá ao profissional no acompanhamento dos eventos; e a ligação do cenário com os assuntos regulatórios. O ponto fraco apontado foi a não utilização da participação de pessoas-chave de outras áreas no processo de análise.

Distribuição da informação

O Departamento de Marketing utiliza basicamente quatro formas de divulgação: os contatos interpessoais, relatórios, apresentações e a disponibilização do arquivo em rede. Tanto os relatórios quanto o acesso ao arquivo possuem um público restrito. Fazem parte dele, principalmente, alguns técnicos e os gerentes das unidades de negócio e das outras gerências do Departamento de Marketing. O acesso em rede é disponibilizado também para os especialistas do Departamento de Planejamento, mas tudo de modo informal. Os contatos pessoais e as apresentações têm-se mostrado como mais eficazes, segundo os especialistas .

No Departamento de Planejamento observa-se a utilização de um número maior de formas de divulgação. Além das formas utilizadas pelo Departamento de Marketing, incluem-se os boletins, artigos e recortes de publicações, reuniões regulares, o correio eletrônico e a utilização da intranet. Os contatos pessoais revelam-se, novamente, como

a forma mais eficaz e os boletins como os mais ineficazes de disseminação da informação. Ganham destaque, na utilização e eficácia, os relatórios, as apresentações e os seminários de treinamento. A utilização da Intranet está em fase de implantação.

4.3 Desempenho das atividades de monitoração ambiental

Quando confrontados com alguns fatores de desempenho das atividades de monitoração ambiental, os especialistas e o gerente de marketing possuem uma posição semelhante. Numa escala de 1 a 7, classificaram o tempo gasto com a obtenção de informações como excelente (7); a quantidade de informações recebidas como boa (duas notas 5 e uma nota 7); o tempo de divulgação de informações como bom (uma nota 7, uma nota 6 e uma nota 2); e a informação fornecida como relevante (uma nota 7, uma nota 6 e uma nota 5).

No Departamento de Planejamento a avaliação foi mais severa. O tempo gasto com a obtenção de informações foi considerado como bom (duas notas 5 e uma nota 2); a quantidade de informações recebidas como regular (uma nota 5, uma nota 4 e uma nota 2); o tempo de divulgação de informações como ruim (uma nota 5, uma nota 1 e uma nota 2); e a relevância da informação fornecida como boa (uma nota 6, uma nota 5 e uma nota 3).

Os problemas encontrados na implantação da atividade de monitoração ambiental são:

- Baixo *feedback* dos usuários;
- Interação limitada com usuários finais;
- Baixa utilização das informações geradas pela monitoração;
- Falta de recursos humanos;

- Falta de recursos técnicos;
- Falta de registro, pelos executivos, das informações por eles coletadas em contatos pessoais;
- Falta de comunicação entre as áreas da companhia, o que dificulta a disseminação da informação;
- Falta de um processo sistemático de cooperação de executivos e empregados no fornecimento de informações;
- Baixa motivação;
- Vontade política; e
- Cultura organizacional.

Mas o que são considerados fatores de sucesso de uma atividade de monitoração? Para o gerente de planejamento, a vinculação das atividades a um foco definido é um fator de sucesso que se encontra presente na organização. Para o gerente de marketing, no entanto, muito ainda precisa ser feito. O sucesso da atividade depende da capacidade de se transformarem dados em informação e, dessa informação, gerar planos de ação, o que significa estar atrelada ao planejamento estratégico da organização. Conforme se verificou, essa ligação não está consolidada. Outro fator apontado por ele que não existiria na empresa seria a agilidade na correção dos rumos dos negócios em função das mudanças percebidas no ambiente, o que implicaria alterar o padrão de tomada de decisão na organização.

5. ANÁLISE DOS DADOS E CONCLUSÃO

Como foi visto em DUNCAN (1972), o grau de incerteza ambiental começa a crescer com o aumento e/ou mudança dos fatores considerados no processo de tomada de decisão. O processo de modernização do setor de telecomunicações, com vistas à regulamentação e à privatização da TELEBRÁS, afetou de maneira profunda este conjunto de fatores. Essa situação fez com que se permitisse às antigas empresas estatais do setor atuar num ambiente dinâmico e competitivo. No entanto, enquanto a ameaça não se realiza completamente, ainda persiste no seio das empresas, segundo o sentimento de alguns entrevistados, a sensação de que as alterações não serão tão significativas.

Para poder posicionar-se dentro deste ambiente em mudanças, a TELEMIG passou por profundas transformações no decorrer dos últimos cinco anos. Essas transformações implicaram condução de um processo de reengenharia que alterou a estrutura hierárquica da empresa para torná-la mais eficiente. Outro ponto importante foi a tentativa de voltar-se para o seu cliente, definindo o seu atendimento como meta da organização.

Dentro desse contexto, surgiu a necessidade de se redefinir a missão e os objetivos estratégicos da organização para se estabelecer um processo de planejamento estratégico. Como pré-requisito para a condução do processo de planejamento estratégico, havia a necessidade de se monitorar o meio ambiente externo de negócios de forma estruturada e sistemática.

Assim, em 1996, buscou-se uma metodologia de monitoração ambiental para desempenhar essas atividades junto ao Departamento de Planejamento e Coordenação Empresarial e junto ao Departamento de Marketing. O pressuposto era o de que essas atividades iriam subsidiar o processo de elaboração do Plano de Negócios da

companhia e, portanto, prover informações para que a tomada de decisões se fizesse utilizando bases informacionais mais sólidas.

No entanto, foi observado nas entrevistas, que a implantação das atividades de monitoração não ocorreu como era esperado pela equipe. O trabalho desenvolvido pelo Departamento de Marketing alcançou certa estabilidade, apesar de ainda não estar funcionando plenamente. No Departamento de Planejamento, houve um retrocesso. Grande parte do retrocesso deve-se ao desmantelamento da metodologia proposta para o planejamento estratégico. Com a interrupção da sua aplicação, a monitoração ficou refém dos acontecimentos de curto prazo, especialmente no setor regulatório.

FAHEY & KING (1977) já haviam alertado para a dificuldade que as empresas têm de fazer a monitoração ambiental e de ajustá-la ao processo de planejamento. Com o processo de planejamento em andamento, há a necessidade de se ter uma visão macro do ambiente, o que implica aumento da capacidade de monitoração (THOMAS,1980). Mas, e quando o planejamento não funciona?

“Qualquer atividade contínua de monitoração ambiental irá morrer sob seu próprio peso se não puder demonstrar sua ampla utilização no processo de planejamento” (FAHEY e KING,1977,p.63).

A atividade de monitoração na TELEMIG foi concebida para funcionar como combinada segundo a definição de ENGLEADOW & LENZ (1985), ou seja, ela é apenas uma das várias atividades desenvolvidas pela área que a realiza. O papel desempenhado pela monitoração do ambiente pode ser caracterizado como orientado à função no Departamento de Marketing, pois atende às características definidas por ENGLEADOW & LENZ (1985), ou seja:

- O escopo da análise ambiental diz respeito ao ambiente específico e interesses específicos da área funcional, como desenvolvimento de produtos;

- O foco de análise é associado à área funcional: uso do produto/serviço, opinião do cliente;
- O lugar de análise e interpretação é associado à área funcional: gerentes da unidade de negócios, gerentes do Departamento de Marketing;
- O uso da análise ambiental é voltado à área funcional, na medida em que busca influenciar no lançamento de novos produtos e serviços;
- A ligação com processos de decisão estratégicos inexistente, mas há o sentimento de que a atividade deve estar associada à área funcional, como: desenvolvimento e comercialização de produtos/serviços, relatos aos gerentes das unidades de negócios;
- Os usuários primários da informação sobre o ambiente ainda não existem formalmente. A informação vem sendo divulgada informalmente para alguns técnicos e espera-se que ela alcance as equipes de produto e serviço e os gerentes das unidades de negócio.

Com relação à atividade de monitoração desempenhada pelo Departamento de Planejamento e Coordenação Empresarial, pode-se dizer que a sua mudança para a Gerência de Assuntos Regulatórios descaracterizou a atividade de monitoração. De uma visão integrada ao planejamento estratégico corporativo, passou-se a monitorar um evento específico - a regulamentação do setor de telecomunicações. Os demais setores do ambiente externo passaram a ser monitorados de forma irregular.

Quando a atividade surgiu de forma estruturada no departamento, ela era integrada ao planejamento estratégico. O escopo de monitoração, o foco de análise, o lugar de análise e interpretação, e a ligação com os processos de decisão estratégica encaixavam-se naqueles descritos como característicos para esta função por ENGLENDOW & LENZ (1985). Os usuários primários eram a equipe de planejamento e a

análise ambiental, sob a forma de cenários, era utilizada na discussão e na elaboração do Plano de Negócios. Com a mudança ocorrida perdeu-se o foco inicial e o horizonte de tempo passou a direcionar-se para o horizonte de médio e curto prazo. Entretanto, o mais grave é a inexistência de uma ligação formal da atividade com o planejamento estratégico. A implantação da atividade de monitoração ambiental na TELEMIG não assumiu um caráter evolutivo como seria de se esperar e como apontam os trabalhos de JAIN (1984) e SUBRAMANIAN, FERNANDES & HARPER (1993). Ela foi desarticulada antes mesmo de começar. Portanto, a mudança ocorrida evidencia, também, um retrocesso na implantação da metodologia de planejamento escolhida pela organização. Não há mais um encadeamento específico da monitoração ambiental com o processo de planejamento, apesar de continuarem a existir recomendações esporádicas ligadas a questões-chave.

FULD (1988) constatou, no seu estudo, que as empresas do setor de telecomunicações tem departamentos de coleta de informações com menos de cinco anos, enquanto que a idade média desses departamentos em outras empresas é de 7,7 anos. A TELEMIG iniciou a coleta de informações num período inferior a dois anos, o que significa que é um processo muito recente na empresa. Talvez esse fato possa ser explicado, em parte, pelo monopólio do setor de telecomunicações, que mantinha as empresas sem concorrentes. A nova regulamentação do setor fez com que a empresa se voltasse para o mercado. FULD (1988) observa que, em muitos casos, o departamento ou função de informação foi criado como uma reação a algum tipo de evento específico, como a regulamentação do mercado. Parece ser isso o que ocorreu na TELEMIG. Os dois departamentos que realizam a monitoração do ambiente, iniciaram suas atividades em 1996, quando já se delineava o processo de regulamentação do setor de telecomunicações no Brasil e a privatização do Sistema TELEBRÁS.

FULD (1988) observou que menos de um terço das empresas pesquisadas tinham departamentos separados de coleta de informações. Geralmente as atividades eram desempenhadas por 1 a 4 pessoas nos departamentos de marketing, pesquisa de marketing ou planejamento corporativo. Essa situação se repete na TELEMIG, pois a monitoração do ambiente é realizada pelos departamentos de Marketing e de Planejamento, ambas com dois especialistas responsáveis pelas atividades. O detalhe é que na TELEMIG existem duas áreas que realizam a monitoração, e não uma única área. Além disso, não há uma coordenação da função que delimite o escopo de monitoração de cada uma das áreas e que evite a duplicação de esforços para coleta da informação. As duas áreas atuam de forma independente, mantendo um relacionamento informal.

Quanto às necessidades de informação, ou seja, quanto ao escopo da monitoração, o foco no setor regulatório parecia justificar-se em função do momento pelo qual passava o setor de telecomunicações, com o processo de regulamentação e de privatização em andamento. Ainda com respeito ao escopo da monitoração, o Departamento de Planejamento restringiu-se, praticamente, ao setor regulatório. Já o Departamento de Marketing coloca maior ênfase no setor econômico, o que confirma os resultados de outros estudos, enfatizando os setores cliente e sócio-cultural. Destaca-se a importância crescente do cliente para a empresa. Ainda com relação ao Departamento de Marketing, observa-se um grande esforço em monitorar todos os ambientes. No entanto, os limites do foco da monitoração não estavam tão bem delineados como bem expressaram os entrevistados. JAIN (1984) já tinha constatado problemas de confusão de papéis quando havia dois ou mais núcleos de monitoração numa organização.

A monitoração no setor tecnológico foi considerada, em sua grande maioria, de média intensidade, restringindo-se a um acompanhamento de longo prazo e confirmando

a posição de FAHEY & KING (1977) de que esse setor era deixado ao nível de decisão ou, no caso da TELEMIG, ao nível das gerências de prospecção tecnológica, ligadas à diretoria de engenharia.

A baixa intensidade de monitoração do setor econômico pelo Departamento de Planejamento contrapõe-se ao que se observa como resultado de outras pesquisas. O'CONNELL & ZIMMERMAN (1979) já haviam destacado a intensidade da monitoração deste setor e sua importância na tomada de decisões estratégicas, assim como JANI(1984) e SUBRAMANIAN, FERNANDES & HARPER(1993). Isso se deve ao fato de ter ocorrido uma concentração de esforços, na TELEMIG, para reforçar a monitoração no ambiente regulatório. Mas, também, sugere a falta de perspectiva de longo prazo da visão de planejamento. Quando da realização das entrevistas, em 1997, a privatização da empresa já estava com prazo marcado, a saber, meados de 1998. Como o esforço de monitoração concentrava-se no setor regulatório, o principal objeto já estaria resolvido no curto prazo. Mais uma vez, optou-se por questões conjunturais. A monitoração não foi vista como um instrumento mais global de planejamento e de subsídio para a definição de estratégias do negócio.

Os resultados encontrados sobre a aquisição de informação confirmam a posição da imprensa em geral como a principal fonte de informação para monitoração, o que confirma os achados de JAIN (1984), aparecendo a Internet em segundo lugar e os periódicos especializados em terceiro, dentre as fontes documentais. O aparecimento dos periódicos especializados numa colocação elevada era esperado, desde que o estudo de SUBRAMANIAN, FERNANDES & HARPER (1993) destacou que eles estavam assumindo a posição dos jornais. Com relação às fontes correspondentes, destaca-se o papel das redes humanas dentro das organizações como um veículo informal de coleta e

distribuição de informações. Merece destaque a utilização da internet para aquisição de informação.

Na aquisição de informações pelo Departamento de Marketing, tem sido utilizada uma consultoria externa para a coleta de informações nos principais jornais nacionais. SUBRAMANIAN, FERNANDES & HARPER (1993) já haviam apontado a crescente utilização de especialistas na aquisição de informação em fontes não especializadas. O problema parece ser a delegação de toda a tarefa para a consultoria, como indicaram O'CONNELL & ZIMMERMAN (1979). Afinal, busca-se perceber o ciclo de gerência de informação como uma interligação das fases; se uma dessas fases é delegada, como fica a interação dessa com as demais? Além do mais, o contato com a informação desencadeia um processo interno nas pessoas de geração de conhecimento estimulado pela assimilação e análise dessa informação. A leitura dos jornais para coleta de informações auxiliaria na elaboração *a posteriori* de uma sinopse.

Na organização e armazenamento das informações, observa-se um duplo esforço de digitação da notícia além da possível duplicação de esforços na sua organização e armazenamento. Isso se traduz num processo lento e sujeito a falhas. Não há resgate da notícia imediatamente, dependendo do critério de classificação e indexação do técnico para a sua recuperação nos arquivos manuais ou no *software* de gerência de textos em implantação.

O cenário do ambiente externo desenvolvido pelas duas áreas apresenta uma cronologia de eventos futuros, porém não apresenta comentário crítico. Assim, prevalece a avaliação em termos da eficiência passada (DEGENT, 1986). Segundo os autores, é na fase de análise que se obtêm maior agregação de valor às informações sobre o ambiente externo. Portanto, pode-se estar perdendo a possibilidade de se desenvolver uma análise crítica com base nos eventos catalogados.

Apesar de haver o uso intensivo de redes para a aquisição de informação – via Internet, não se percebe essa mesma ênfase na disseminação de informações. A atividade de monitoração ambiental e seus produtos e serviços ainda não saiu de dentro das suas gerências de origem. O volume de produtos e serviços gerados é muito pobre em função dos produtos e serviços potenciais. O caráter de confidencialidade das informações não justifica essa posição, pois como ficou evidenciado no levantamento dos dados, o caráter de confidencialidade da informação gerada foi considerado como baixo pelos entrevistados, ou mesmo como inexistente. Esse fato reforça a visão de COMBS & MOORHEAD (1992) de que a monitoração ambiental lida basicamente com informação que é pública. Portanto, o produto da monitoração ambiental não precisa ser confidencial. Talvez as estratégias traçadas para lidar com os cenários vislumbrados o sejam, mas não os próprios cenários. Além disso, com o compartilhamento das informações decorrentes da monitoração ao longo das linhas funcionais da organização, as pessoas teriam a possibilidade de interagir umas com as outras e com as informações trocadas e, a partir daí, gerar conhecimento.

De uma maneira geral, na análise do desempenho da atividade de monitoração ambiental na TELEMIG, pode-se concluir que boa parte dos problemas analisados decorre do relacionamento entre o usuário da informação e os responsáveis pela atividade de monitoração. Mas quem é o usuário da informação oriunda das atividades de monitoração ambiental? Ele não foi definido, no sentido de que não há um alto executivo da empresa que patrocine as atividades de monitoração para subsidiar o seu processo de tomada de decisão. A iniciativa da monitoração partiu de níveis gerenciais e ainda não conquistou o alto escalão da empresa. Como as atividades estão começando, elas também não saíram de suas gerências e departamentos. Aqueles que têm conhecimento das atividades de monitoração, as conheceram informalmente. Portanto, o

problema básico é o de ausência de usuário, que é também um problema sério na construção de sistemas de informação.

Pode-se dizer que o principal fator crítico da atividade de monitoração ambiental na TELEMIG é a ausência de um alto executivo na organização que assuma o papel de patrocinador e que dê suporte para as atividades de monitoração ambiental. A sua presença é fundamental para garantir que o levantamento das necessidades de informação esteja de acordo com as reais necessidades de informação para a tomada de decisão. É fundamental para garantir os recursos humanos, físicos e financeiros necessários ao desempenho da função. A atividade de monitoração precisa de, no mínimo, dois anos para amadurecer. E caberia a esse executivo defendê-la e dar-lhe tempo para crescer e se estabelecer. É preciso que seja divulgado o seu empenho no sucesso da atividade de monitoração para que a equipe tenha respaldo, dentro da organização, para atuar. Por outro lado, reforçando as dificuldades encontradas pela inexistência de um patrocinador e pelo fato de a divulgação de seus produtos e serviços estar restrita aos departamentos diretamente envolvidos, observa-se que as atividades de monitoração ambiental não possuem o suporte da alta gerência, a qual não tem como reconhecer a importância daquilo que não lhe é apresentado.

A TELEMIG encontra-se na etapa de convencimento de seus executivos sobre a importância da atividade. Mas não apenas de seus executivos. Ficou claro que o padrão de tomada de decisões nos níveis operacionais e táticos baseia-se em modelos parciais do ambiente externo. Foi colocado diversas vezes pelos entrevistados que o processo de tomada de decisão é baseado em opiniões pessoais e que há uma resistência em alterar esta postura. Vale lembrar o que LAUTRÉ (1992) disse a respeito do caráter político da decisão de implementar uma atividade de monitoração ambiental, já que a rentabilidade do investimento feito é difícil de ser mensurada. Um dos gerentes entrevistados deixou

clara a dificuldade que encontrava em defender a manutenção da atividade já que era algo difícil de ser mensurado. Isto remete à inexistência de outro fator de sucesso da atividade de monitoração ambiental: o reconhecimento da monitoração como uma atividade estratégica. Apesar do seu reconhecimento como uma função da organização e de sua implantação formal enquanto tal nas duas áreas pesquisadas, a desarticulação da atividade de monitoração das atividades de planejamento estratégico não garante que as informações levantadas sejam utilizadas no estabelecimento de diretrizes e ações da organização.

Afinal, a informação é um “produto/serviço” ainda não bem definido em termos econômicos. Como mensurar o seu impacto na elaboração de uma estratégia, ou como subsídio no processo de tomada de decisão? Se a organização parece não percebê-la como um recurso estratégico, a questão cultural que deve ser vista antes. No que diz respeito aos técnicos e gerentes diretamente encarregados da atividade, o fator motivação merece ser destacado. Todos os entrevistados demonstraram entusiasmo e empenho no crescimento da importância da atividade de monitoração ambiental no âmbito da TELEMIG.

Apesar de tudo isso, a TELEMIG tem buscado organizar-se e estruturar-se para vir a ter uma atividade de monitoração que cumpra a sua função. A questão é se haverá tempo para fazê-lo num mercado de competição acirrada e globalizado se não despertar para a urgência de um atividade de monitoração ambiental. Ou, como alerta THOMAS (1980,P.24),

“o que é crítico aqui parece ser a maneira como uma dada companhia vem a adquirir e desenvolver sua competência no assunto”,

num momento em que o setor de telecomunicações passa a ter novos atores (*players*) com atuação no cenário mundial e investimentos muito elevados.

Sugestões para a melhoria da eficiência das atividades de monitoração ambiental na TELEMIG

Como contribuição para a empresa estudada, seguem-se algumas sugestões para a melhoria de suas atividades de monitoração ambiental:

- **Identificação de um alto executivo (Patrocinador) que patrocine as atividades de monitoração ambiental.** A melhor maneira de avançar na condução da atividade de monitoração seria a conquista de um Patrocinador que garanta visibilidade e respaldo à função, assim como os recursos necessários ao seu funcionamento. O empenho do patrocinador teria a possibilidade de romper resistências internas, garantir a divulgação de seus produtos e serviços e propiciar a participação de outros profissionais.
- **Retomada da função de planejamento estratégico, interligada à monitoração ambiental.** Sabe-se que um dos pré-requisitos para o estabelecimento de um sistema estruturado de monitoração ambiental é a existência de um sistema formalizado de planejamento estratégico. Afinal, o sistema de monitoração serve de *input* para alimentar de perspectivas, sobre o ambiente externo, o processo de formulação e revisão de estratégias (JAIN,1984). Assim, deve-se buscar atrelar a monitoração ao planejamento estratégico. Uma das maneiras de garantir esta interligação é fazer com que as pessoas envolvidas no planejamento participem de algumas etapas da monitoração ambiental, a exemplo do que ENGLENDOW & LENZ (1981) caracterizaram como sendo a função combinada.

- **Reestruturação da atividade de monitoração na organização.** Sugere-se a instituição de uma coordenação central para a atividade, localizada próxima ao executivo que a patrocina, de unidades setoriais e de uma rede de coletores. Na coordenação central pode-se monitorar o macro-ambiente e coordenar o trabalho de unidades setoriais e da rede de coletores. As unidades setoriais teriam um foco de monitoração mais restrito e mais funcional, assim como um horizonte de tempo mais voltado para médio e curto prazos. A rede de coletores de informação funcionaria ao longo de toda a organização e aos seus membros seria designada a responsabilidade pela cobertura de algumas fontes de informação. Periodicamente eles se reuniriam para proceder a uma análise e avaliação dos acontecimentos relevantes. Como recomendação adicional, deve-se buscar a orientação de começar pequeno. Por isso, pode-se começar dando prosseguimento às atividades de monitoração do Departamento de Marketing, monitorando com maior ênfase clientes e concorrência. Poderia ser criada uma rede de coletores de informação a partir de empregados situados nas unidades de negócio os quais poderiam subsidiar esta unidade com informações preciosas. No nível corporativo, poderia ser criada uma rede de coletores de informações de tecnologia de telecomunicações e tecnologias afins, assim como designar a área de planejamento técnico, ligada à Diretoria de Engenharia, como uma unidade de monitoração com foco nas questões tecnológicas. As duas unidades citadas teriam suas atividades supervisionadas pela Coordenação Central, que deveria continuar ocorrendo junto à área responsável pelo planejamento estratégico da organização.
- **Um trabalho de endomarketing,** para “vender” a atividade para a própria organização. Por mais modesta que seja a sua estrutura, ela deve ser reconhecida

pela sua capacidade de contribuição para o crescimento da empresa, assim como deve ser reconhecida a importância de todos os que atuam nessas atividades.

- **A inserção de profissionais da informação na equipe de monitoração ambiental**, para introduzir conhecimentos e técnicas de gerenciamento dos recursos informacionais e, inclusive, discutir e sugerir outros aplicativos para gerenciar a informação oriunda da monitoração ambiental.

Uma vez que a atividade de monitoração ambiental não pode ser transplantada de uma organização para outra, ela deve ser adaptada e desenvolvida de forma sensível à cultura corporativa. Não se deve submeter à cultura organizacional, mas também não pode ser a responsável pela sua modificação. Deve ir buscando obter pequenos êxitos de forma a enfatizar a importância da análise do ambiente para o processo de tomada de decisões na organização.

Recomendações para trabalhos posteriores

A realização desta dissertação permitiu a identificação de outros estudos que poderiam ser realizados a posteriori. A seguir foram listadas algumas dessas sugestões de estudos:

- **Acompanhamento da evolução da atividade de monitoração ambiental na TELEMIG:** com a privatização e a chegada dos novos acionistas, o processo de tomada de decisão na empresa deve ser alterado. Novas variáveis passam a caracterizar o ambiente no qual a empresa se encontra inserida e pode-se supor que haverá a necessidade de monitorar mais intensamente o ambiente de negócios. A

empresa estará migrando de uma situação onde era detentora do monopólio de prestação de serviços em telecomunicações para uma situação de concorrência acirrada num mercado em crescimento.

- **A monitoração ambiental nas empresas do setor de telecomunicações.** Poderiam ser realizados estudos para verificar o estágio no qual se encontram as empresas do setor de telecomunicações dentro do novo quadro de concorrência. Permitiriam averiguar se há diferença de postura entre os novos entrantes (novas empresas do setor) e as antigas empresas (ex-estatais), poderia ser verificado o desempenho destas empresas segundo alguns indicadores (rentabilidade, qualidade do serviço e do atendimento etc).
- **Investigação da utilização da Internet como fonte de informações de monitoração ambiental pelas empresas.** No presente estudo verificou-se a importância crescente, para a empresa estudada, da Internet como fonte de informação. Supõe-se que tal situação deva ocorrer em outras empresas de diversos setores. Seria útil investigar-se a utilização da Internet pelas empresas brasileiras (foco, frequência etc)
- **Critérios para o estabelecimento de uma rede de coletores de informações para subsidiar a monitoração ambiental numa organização.** Um dos principais desafios para as organizações consiste em criar um ambiente interno que não apenas leve à eficiência na execução das tarefas, mas que também estimule o pensamento criador e a inovação. Para isso, deve-se estabelecer um processo de seleção desses coletores de informação, aproximando-os do perfil de *gatekeeper*, assim como estabelecer formas de reconhecimento/gratificação pela coleta de informações. Tendo como pano de fundo uma organização voltada para a administração estratégica, ou seja, que tem por base o conhecimento das pessoas, pode-se

verificar que fatores de motivação deveriam ser desenvolvidos e como deveriam ser estruturados os sistemas de informação e comunicação para dar suporte à estratégia de motivação a ser adotada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AUSTER, Ethel. CHOO, Chun Wei. Environmental scanning: acquisition and use of information by managers. *Annual Review of Information Science and Technology*, v.28, p. 279-314, 1993.
2. _____. How senior managers acquire and use information in environmental scanning. *Information Processing & Management*, v.30, n.5, p.607-618, 1994.
3. _____. CEOs, information, and decision making: scanning the environment for strategic advantage. *Library Trends*, v.43, n.2, p.206-225, Fall 1994.
4. ÀVILA, H.A., SANTOS, M. S. Cenários: o estudo de futuros alternativos. *Ciência e Cultura*, v.42, n.3, p.241-249, mar. 1989.
5. BORGES, Mônica Erichsen Nassif. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. *Ciência da Informação*, Brasília: v.24, n.2, p.181-188, maio/ago. 1995.
6. CERTO, Samuel C. PETER, J. Paul. Análise do ambiente. In: _____. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993. Cap.2, p.37-73.
7. CHOO, Chun Wei. Perception and use of information sources by chief executives in environmental scanning. *Library and Information Science Research*, v.16, n.1, p. 23-40, Winter 1994.
8. CHOO, Chun Wei. *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. Medford: Information Today, 1995, 255p.
9. COMBS, Richard E. , MOORHEAD, John D. *The competitive intelligence*. London: The Scarecrow Press, 1992, 187p.
10. CONTADOR, José Celso. Planejamento estratégico: recomendações sobre os ambientes externo e interno. *Revista de Administração de Empresas*: São Paulo, v.35, n.2, p.43-56, mar./abr. 1995
11. CRONIN, Blaise. Esquemas conceituais e estratégicos para a gerência da informação. *Revista da Escola de Biblioteconomia*, UFMG, v.19, n.2, p.195-220, set. 1990.
12. DAVENPORT, Elisabeth, CRONIN, Blaise. Competitive intelligence and social advantage. *Library Trends*, v.43, n.2, p.239-252, Fall 1994.
13. DAVENPORT, Thomas. *Reengenharia de Processos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994, 391p.

14. _____. Saving it's soul: human-centered information management. *Harvard Business Review*, v.72, n.2, p.119-131, March/April 1994.
15. DAVIS, Stan. DAVIDSON, Bill. *Visão 2020: administrando a sua empresa hoje para vencer amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1993, 170 p.
16. DEGENT, R.J. A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, v.26, n.1, p.77-83, jan./mar. 1986.
17. DUNCAN, Robert. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, v.17, n.3, p.313-327, Sep. 1972.
18. ENGLEDDOW, Jack L. LENZ, R.T. Whatever happened to environmental analysis *Long Range Planning*, v.18, n.2, p.93-106,1985.
19. EUGÊNIO, Marconi. *Inteligência social em administrações municipais: um estudo de caso na Prefeitura de Belo Horizonte*. Belo Horizonte: Escola de Biblioteconomia UFMG, 1996. 121p. (Dissertação, Mestrado em Ciência da Informação)
20. FAHEY, Liam. KING, William R. Environmental scanning for corporate planning. *Business Horizons*, v.20, n.4, p. 61-71, August 1977.
21. FULD, Leonard M. *Administrando a concorrência*. 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 1988. 220p.
22. _____. A recipe for business intelligence success. *The journal of Business Strategy*, Jan./Feb. 1991. p.12-15.
23. GILAD, Benjamin. GILAD, Tamar. Strategic Planning: improving the input. *Managerial Planning*, v.33, n.6, p.10-13,17, May/June 1985.
24. GOODRICH, Robert Stuart. Monitoração do ambiente externo: uma necessidade para as organizações tecnológicas. *Revista de Administração de Empresas*, v.27, n.1, p.5-10, jan./mar. 1987.
25. GROSSER, Kerry. Human networks in organizational information process. *Annual Review of Information Science and technology*, v,26, p.349-402, 1991.
26. HAMEL, Gary. PRAHALAD, C.K. Para sair da estafante rotina. In: _____. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995, cap. 1, p.1-30.
27. HOHHOF, Bonnie. Developing information systems for competitive intelligence support. *Library Trends*, v.43, n.2, p.226-238, Fall 1994.
28. HORTON JR. Knowledge, information and data. In: _____. *Information resources management: concepts and cases*. Cleveland: Association for Systems Management, 1979, p.53-74.

29. HUEY, J. Waking up to the new economy. *Fortune*, v.129, n.13, p.18-23, June 1994.
30. JAIN, Subhash C. Environmental scanning in U.S. corporations. *Long Range Planning*. v.17,n.2, p.117-128,1984.
31. KEEGAN, Wareen J. Multinational scanning: a study of the information sources utilized by headquarters executives in multinational companies. *Administrative Science Quarterly*, v.19, n.3, September 1974.
32. KURZ, Robert. *O colapso da modernização*. 3 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993, 244p.
33. LAUTRÉ, Evelyne. O monitoramento informativo: da definição ao conteúdo. *Ciência da Informação*, Brasília, v.21,n.2, p.132-135, maio/ago 1992.
34. LESCA, Humbert, ALMEIDA, Fernando C. de. Administração estratégica da informação. *Revista de Administração*, São Paulo: USP, v.29, n,3, p.66-75 , jul./set. 1994.
35. MAURY, Patrick. Inteligência competitiva e decisão empresarial. *Ciência da Informação*, Brasília: v.22, n.2, p.138-141, maio/ago. 1993.
36. MILLER, Jerry P. Educational programs for intelligence professionals. *Library Trends*, v.43, n.2, p.253-270, Fall 1994.
37. MINTZBERG, Henry. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, v.72, n.1, p.107-114, Jan./Feb. 1994.
38. NEVES, Carlos. O que é uma learning organization. *Treinamento & Desenvolvimento*, p.20-26, Set 1996.
39. NEWSOME, James. McLNERNEY, Claire. Environmental scanning and the information manager. *Special Libraries*. v.81, n.4, p.285-293, Fall 1990.
40. O'CONNELL, Jeremiah. ZIMMERMAN, John W. Scanning the international environment. *California Management Review*, v.22, n.2,p.15-23, Winter 1979.
41. PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e concorrências*. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
42. RABECHINI JÚNIOR, Roque. YU, Abraham Sin Oih. CORRÊA, Elizabeth Saad. Monitoramento tecnológico e as decisões nas empresas. In: SBRAGIA, Roberto. MARCOVITCH, Jacques. VASCONCELLOS, Eduardo (coord.). *Gestão da Inovação tecnológica*. Anais do XIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 22 a 25 de outubro de 1996, São Paulo, v.1. São Paulo: USP/PGT/FIA/PACTO, 1996, p.720-738
43. SAPIRO, A. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. *Revista de Administração de Empresas*, v.33, p.106-117, mai./jun. 1993.

44. SARACEVIC, T., WOOD, J.B. *Consolidation of information*. Paris: UNESCO, (edição piloto) p.9-29
45. SCHEIN, Edgar H. *Psicologia organizacional*. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982. 211p.
46. SIMON, H. *O comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: FGV, 1965.
47. SOUZA JÚNIOR, Paulo Augusto de. *Inteligência empresarial como base para a formulação de estratégias: um estudo de caso*. Belo Horizonte: FACE-UFMG, 1994. 229p. (Dissertação, Mestrado em Administração de Empresas)
48. SUBRAMANIAN, Ram. FERNANDES, Nirmala, HARPER, Earl. Environmental scanning in U.S. companies: their nature and their relationship to performance. *Management International Review*, v.33, n.3, p.271-286, 1993.
49. TABATONI, Pierre, JARNIOU, Pierre. A dinâmica das normas na administração estratégica. In: ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P, HAYES, Robert I. *Do planejamento estratégico à administração estratégica* São Paulo: Atlas (org). 1981. p.41-47.
50. TAVARES, Mauro Calixta. Do planejamento financeiro à administração estratégica. In: _____. *Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial*. São Paulo: Harbra, 1991, cap. 1, p.3-22.
51. THOMAS, Philips. Environmental scanning: the state of art. *Long Range Planning*, v.13, n.1, p.20-25, Feb. 1980.
52. VASCONCELLOS FILHO, Paulo. Environmental analysis for strategic planning. *Managerial Planning*. v.33, n.4, p-23-30, p.36, Jan./Feb. 1985.
53. VIEIRA, Anna da Soledade. Conhecimento como recurso estratégico empresarial. *Ciência da Informação*, Brasília: v.22, n.2, p. 99-101, maio/ago. 1993.
54. WALKER, T. D. The library in corporate intelligence activities: introduction. *Library Trends*, v.43, n.2, p.149-158, Fall 1994.

ANEXOS – INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Local:

Data:

Gerente entrevistado:

As questões a seguir se referem às informações provenientes do ambiente externo da organização e seu tratamento (coleta, armazenamento, avaliação, disseminação) no âmbito desta gerência

Avaliação da função de Monitoração do Ambiente Externo de Negócios

1. Como o Sr(a) avalia - qualitativa e quantitativamente - os recursos de que dispõe para a função de monitoração do ambiente externo de negócios?

2. Com que propósito as informações sobre o ambiente externo vêm sendo coletadas?

() Detecção de oportunidades ambientais

() Defesa contra ameaças ambientais

() Conhecimento do desempenho da empresa em comparação com os objetivos

3. Quem são os responsáveis diretos pela função de monitoração nesta gerência?

4. Como o Sr(a) avalia a influência da informação do ambiente externo de negócios tratada nesta gerência sobre as decisões estratégicas da empresa?

5. Quais são os pontos fortes e fracos do processo de coleta de informações do ambiente externo de negócios usado por sua equipe?

6. Quais são os pontos fortes e fracos do processo de armazenamento e recuperação de informações do ambiente externo de negócios usado por sua equipe?

7. Quais são os pontos fortes e fracos do processo de avaliação quanto à confiabilidade e correção das informações do ambiente externo de negócios usado por sua equipe?

8. Quais são os pontos fortes e fracos do processo de análise e interpretação de informações do ambiente externo de negócios usado por sua equipe?

9. Avalie os fatores de desempenho atual da função de monitoração do ambiente externo de negócios marcando um escore na escala:

Fatores	Escala						
	Péssimo					Excelente	
	1	2	3	4	5	6	7
tempo de divulgação de informações	1	2	3	4	5	6	7
Quantidade de informação recebida(falta/excesso)	1	2	3	4	5	6	7
Relevância da informação Fornecida	1	2	3	4	5	6	7
Exatidão da informação fornecida	1	2	3	4	5	6	7

10. Avalie a contribuição da função de monitoração do ambiente de negócios desta gerência para o desempenho da companhia como um todo, marcando um escore:

Contribuição	Escala						
	Não tem contribuído				Excelente Contribuição		
Identificação de Oportunidades	1	2	3	4	5	6	7
Compartilhamento de idéias Pelo corpo gerencial	1	2	3	4	5	6	7
Antecipação de surpresas	1	2	3	4	5	6	7
Facilidade para tomada de Decisões táticas	1	2	3	4	5	6	7
Facilidade para tomada de Decisões estratégicas	1	2	3	4	5	6	7
Aumento da competitividade Da empresa	1	2	3	4	5	6	7
Outros (especificar) _____ _____	1	2	3	4	5	6	7

11. Quais as três principais dificuldades que sua função de monitoração do ambiente de negócios tem enfrentado para alcançar maior eficácia?

12. Cite três fatores críticos para o sucesso de um sistema de monitoração do ambiente de negócios em qualquer empresa. Eles estão presentes na companhia?

13. Indique os principais usuários (área/cargo) das informações do ambiente externo de negócios de sua gerência.

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Local:

Data:

Técnico entrevistado:

As questões a seguir se referem às informações provenientes do ambiente externo da organização e seu tratamento (coleta, armazenamento, avaliação, disseminação) no âmbito desta gerência

Parte I - Panorama da área e da equipe

1. Qual é o seu cargo/função? Quanto tempo de experiência o Sr(a) possui na função de monitoração ambiental? Recebeu treinamento para exercê-la? Dedicar-se exclusivamente a esta função?

2. Esta gerência costuma contratar serviços de monitoração do ambiente externo de negócios de terceiros? (Consultoria, pesquisas ...)

() Sim, especificar _____

() Não

3. Há quanto tempo a função vem sendo exercida nesta área?

Parte II - Gerência da Informação

4. Como são selecionadas as fontes de informação? Quem as seleciona e com que frequência a seleção é revisada?

5. Marque o nível de importância das diferentes fontes de informação utilizadas na função de monitoração ambiental:

Fontes de Informação	Nível de Importância						
	Não utilizada utilização						Altíssima
Documentais							
Imprensa em geral	1	2	3	4	5	6	7
Periódicos especializados em negócios	1	2	3	4	5	6	7
Normas técnicas	1	2	3	4	5	6	7
Patentes	1	2	3	4	5	6	7
Catálogos de fabricantes	1	2	3	4	5	6	7
Guias de fontes de informação	1	2	3	4	5	6	7
Banco de Dados	1	2	3	4	5	6	7
Internet	1	2	3	4	5	6	7
Outras fontes _____	1	2	3	4	5	6	7
Correspondentes	1	2	3	4	5	6	7
Consultorias	1	2	3	4	5	6	7
Outras áreas da empresa	1	2	3	4	5	6	7
Colegas de trabalho/subordinados	1	2	3	4	5	6	7
Contatos feitos em seminários, feiras, exposições	1	2	3	4	5	6	7
Fornecedores	1	2	3	4	5	6	7
Concorrentes	1	2	3	4	5	6	7
Clientes	1	2	3	4	5	6	7
Outras fontes _____	1	2	3	4	5	6	7
Institucionais	1	2	3	4	5	6	7
Federações de indústrias, associações comerciais e sindicatos patronais	1	2	3	4	5	6	7
Governo	1	2	3	4	5	6	7
Órgãos de financiamento e fomento	1	2	3	4	5	6	7
Associações profissionais	1	2	3	4	5	6	7
Universidades, Centros técnicos e de pesquisa	1	2	3	4	5	6	7
Outras fontes _____	1	2	3	4	5	6	7

6. Como a função de monitoração desempenhada por esta área relaciona-se com as outras áreas da empresa que também exercem esta função?

7. Com relação aos setores monitorados por esta área, informe:

Setores	Intensidade da Monitoração				Horizonte de Tempo				Nível de Confidencialidade da Informação			
	Sem Monitoração	Baixa	Média	Alta	Dia-a-dia	Curto prazo	Médio prazo	Longo prazo	Baixíssimo	Baixo	Médio	Alto
Econômico Cliente Concorrencial Tecnológico Político/Regulatório Sócio-cultural												

8. Há uma seleção de indicadores_ Em caso afirmativo, quais foram os critérios utilizados para selecioná-los_ Quem define os critérios e com que frequência estes são revisados?

9. Como é feita a coleta de informações? Descrever o processo, englobando etapas e responsáveis.

10. Como você avalia o processo de coleta de dados? Destaque os pontos fortes e fracos.

11. Como é feito o armazenamento e a recuperação das informações? Descrever o processo, englobando etapas e responsáveis.

12. Que meios a equipe utiliza para o armazenamento e recuperação das informações?

- arquivos manuais
- sistemas de gerência de textos
- bancos de dados
- sistemas de suporte à decisão/ sistemas especialistas
- outros (especificar) _____

13. Como você avalia o processo de armazenamento e recuperação das informações? Destaque os pontos fortes e fracos.

14. Como é feita a avaliação da confiabilidade e correção das informações? Descreva o processo, englobando etapas e responsáveis.

15. Como você avalia o processo de avaliação das informações? Destaque os pontos fortes e fracos.

16. Quais técnicas têm sido utilizadas para analisar a informação do ambiente de negócios?

- técnica de Delphi
- extrapolação de tendências
- análise de impactos cruzados
- construção de cenários
- modelos econométricos
- previsão de demanda/riscos
- pesquisas mercadológicas
- outras (especificar) _____

17. Como você avalia o processo de análise das informações? Destaque os pontos fortes e fracos.

18. Que formas de comunicação de informações sobre o ambiente de negócios a função de monitoração tem adotado?

Forma de Comunicação	Frequência							Eficácia Percebida						
	Não usada extensivamente			usada				Ineficaz eficaz			extremamente			
Contatos interpessoais	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Relatórios	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Memorandos	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Apresentações	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Artigos e recortes de publicações	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Reuniões regulares	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Seminários de treinamento	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Boletins	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Quadros de aviso	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Correio eletrônico	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Intranet	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
Outras (especificar)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

19. Avalie os fatores de desempenho atual da função de monitoração do ambiente externo de negócios marcando um escore na escala:

Fatores	Escala						
	Péssimo Excelente						
Tempo para obtenção de informações	1	2	3	4	5	6	7
Quantidade de informação recebida (falta/excesso)	1	2	3	4	5	6	7
tempo de divulgação de informações	1	2	3	4	5	6	7
Relevância da informação fornecida	1	2	3	4	5	6	7

20. Indique as dificuldades encontradas na função de monitoração do ambiente externo de negócios:

- baixo *feedback* dos usuários
- interação limitada com usuários finais
- questões éticas e legais
- falta de cooperação de executivos e demais empregados no fornecimento de informações
- baixa utilização das informações geradas pelo monitoração
- falta de registro, pelos executivos, das informações por eles coletadas em contatos pessoais
- falta de assessoria visando à elaboração de Sistemas de Informações
- utilização inadequada das informações disponíveis internamente à empresa
- falta de recursos para a função
- falta de abordagens conceituais para a função
- falta de comunicação entre as área da companhia que dificultam a disseminação de informação
- Não separação de informações relevantes de irrelevantes
- Dificuldade na determinação do impacto de uma tendência do ambiente nos negócios da empresa
- Dificuldade em organizar a informação oriunda de contatos pessoais
- Outras (especificar)