

Cristiana Elisa Aguiar Ribeiro

**USO DE FONTES DE INFORMAÇÃO NO SETOR DE
PREVIDÊNCIA PRIVADA ABERTA NO BRASIL**

**Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Belo Horizonte
2009**

Cristiana Elisa Aguiar Ribeiro

**USO DE FONTES DE INFORMAÇÃO NO SETOR DE
PREVIDÊNCIA PRIVADA ABERTA NO BRASIL**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação, na Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais.

Área de concentração: Produção, Organização e Utilização da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa

**Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Belo Horizonte
2009**



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

FOLHA DE APROVAÇÃO

"USO DE FONTES DE INFORMAÇÃO NO SETOR DE PREVIDÊNCIA PRIVADA ABERTA "

Cristiana Elisa Aguiar Ribeiro

Dissertação submetida à Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos à obtenção do título de "**mestre em Ciência da Informação**", linha de pesquisa "**Gestão da Informação e do Conhecimento**".

Dissertação aprovada em: 13 de agosto de 2009.

Por:

Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa - ECI/UFMG (Orientador)

Profa. Dra. Beatriz Valadares Cendón - ECI/UFMG

Profa. Dra. Mônica Érichsen Nassif ECI/UFMG

Aprovada pelo Colegiado do PPGCI

Profa. Gercina Ângela B. O. Lima
Coordenadora

Versão final Aprovada por

Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa
Orientador



UFMG

Universidade Federal de Minas Gerais
Escola de Ciência da Informação
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE **CRISTIANA ELISA AGUIAR RIBEIRO**,
matrícula: 2007669700


Às 14:00 horas do dia 13 de agosto de 2009, reuniu-se na Escola de Ciência da Informação da UFMG a Comissão Examinadora aprovada *ad referendum* pela Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação em 15/07/2009, para julgar, em exame final, o trabalho intitulado **Uso de fontes de informação no setor de previdência privada aberta**, requisito final para obtenção do Grau de MESTRE em CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, Área de Concentração: Produção, Organização e Utilização da Informação, Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC). Abrindo a sessão, o Presidente da Comissão, Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações:

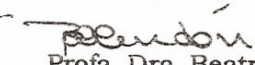
Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa - Orientador	APROVADA
Profa. Dra. Beatriz Valadares Cendón	APROVADA
Profa. Dra. Mônica Érichsen Nassif	APROVADA

Pelas indicações, a candidata foi considerada APROVADA.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Presidente encerrou a sessão, da qual foi lavrada a presente ATA que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.


Belo Horizonte, 13 de agosto de 2009.


Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa
Orientador - ECI/UFMG


Profa. Dra. Beatriz Valadares Cendón
ECI/UFMG


Profa. Dra. Mônica Érichsen Nassif
ECI/UFMG

Obs: Este documento não terá validade sem a assinatura e carimbo da Coordenadora.


Prof.ª Sorcinia/Ângela R. O. Lima
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação
em Ciência da Informação - ECI/UFMG

Ao Jaime, aos meus pais, ao meu
irmão e minhas irmãs.

AGRADECIMENTOS

Jaime Sadao Yamassaki Bastos, meu parceiro de vida, pelo amor, carinho, paciência, motivação e companheirismo essenciais nessa longa caminhada;

Paulo e Regina, meus pais, pelo amor e apoio irrestritos;

Mário, meu irmão, pelo carinho e motivação nos momentos mais difíceis.

Prof. Ricardo Rodrigues Barbosa pela paciência e orientação inspiradora e precisa;

Aos profissionais do mercado de seguros que colaboraram com esta pesquisa;

Aos professores e funcionários do PPGCI, pelo apoio fundamental nesses anos de convivência.

RESUMO

Este estudo realizado junto ao setor brasileiro de previdência privada aberta envolveu uma pesquisa de natureza quantitativa das percepções de 62 executivos a respeito do grau de mudança percebido e a importância atribuída a diversos aspectos do ambiente externo. Foram investigados também aspectos relacionados ao uso de diversas fontes de informação, como a frequência de uso, a relevância, a confiabilidade e a acessibilidade percebidas pelos executivos. De modo geral, constatou-se que, no setor analisado, a qualidade das fontes de informação não influencia a frequência de uso das mesmas. Além disso, a facilidade de acesso às fontes emerge como um aspecto que exerce forte influência na seleção e no uso das mesmas. Os resultados da pesquisa indicaram que os executivos atribuem alta importância à necessidade de se acompanhar os aspectos do ambiente externo relacionados primordialmente aos clientes, à regulamentação e à economia.

Palavras-Chave: monitoração ambiental, previdência privada, fontes de informação, gerentes.

ABSTRACT

The present study investigates how top managers of Brazilian private retirement planning companies deal with business environment and information sources. It presents the results of a survey which analyzes the perceived change level and the importance attributed by 62 top managers to several aspects of companies' external environments. The study also investigates the relevance, reliability, ease of access and frequency of use of several external information sources. The results show that, on the one hand, the quality of information does not have an influence on the frequency of use of the sources. On the other hand, the ease of access seems to have a strong influence on selection and use of the information sources. Managers considered clients, regulation and economy as the most important topics from the external environment.

Keywords: Environmental scanning, private retirement planning, information sources, managers.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Arrecadação de prêmios de seguros, contribuições retidas e receita retida de capitalização. Anos: 2002-2006-2007	5
Tabela 2 – Patrimônio líquido. Anos: 2002-2006-2007.....	6
Tabela 3 – Distribuição de respostas sobre a faixa etária do respondente.....	64
Tabela 4 – Distribuição de respostas sobre o nível de escolaridade do respondente.....	65
Tabela 5 – Distribuição das respostas sobre a área de formação do respondente	65
Tabela 6 – Distribuição das respostas sobre o estado de origem do respondente.....	66
Tabela 7 – Distribuição das sedes das empresas de previdência privada aberta e seguro de pessoas por estado	67
Tabela 8 – Distribuição das respostas sobre o cargo do respondente	67
Tabela 9 – Distribuição das respostas sobre o nível hierárquico do respondente	68
Tabela 10 – Distribuição das respostas sobre a quantidade de funcionários da empresa do respondente:.....	69
Tabela 11 – Distribuição das respostas sobre a área de atuação na empresa	70
Tabela 12 – Distribuição das respostas sobre o ramo de atuação no mercado de seguros .	71
Tabela 13 – Distribuição de respostas sobre o grau de importância dos segmentos	72
Tabela 14 – Distribuição das respostas sobre a taxa de mudança percebida pelos respondentes nos segmentos do ambiente	72
Tabela 15 – Grau de importância e taxa de mudança percebidos, por segmento.....	73
Tabela 16 – Frequência de uso, relevância, confiabilidade e acessibilidade das fontes de informação.....	76
Tabela 17 – Distribuição das respostas sobre a existência de um setor responsável por informações externas	80
Tabela 18 – Distribuição das respostas sobre a frequência de utilização do setor responsável por informações externas	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução da Receita	11
Figura 2 – Evolução da Carteira de Investimentos.....	11
Figura 3 – Monitoração de informação estratégica Fonte: Moresi (2001), adaptado de Aaker (1983).....	30
Figura 4 – Relação entre grau de importância e taxa de mudança dos segmentos do ambiente externo.....	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar

CGPC – Conselho de Gestão da Previdência Complementar

EAPPs - Entidades abertas de previdência privada

EFPPs - Entidades Fechadas de Previdência Privada

FENAPREVI - Federação Nacional de Previdência Privada e Vida

FENASEG - Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização

MPAS - Ministério da Previdência e Assistência Social

PGBL - Plano Gerador de Benefício Livre

SPC - Secretaria de Previdência Complementar

SUSEP- Superintendência de Seguros Privados

VGBL - Vida Gerador de Benefício Livre

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	O mercado de seguros e previdência privada no Brasil	4
1.2	Problema de pesquisa e objetivos	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	O ambiente organizacional.....	14
2.2	A monitoração ambiental.....	20
2.3	Segmentos do ambiente externo	23
2.4	Monitoração de ambientes organizacionais.....	26
2.5	Boas práticas em monitoração.....	27
2.6	Barreiras ao processo de monitoração ambiental.....	31
2.7	Fontes de informação.....	37
2.8	Acessibilidade da fonte de informação	44
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
3.1	Caracterização da pesquisa.....	47
3.2	Universo de pesquisa	48
3.3	Etapas da pesquisa	48
3.4	Operacionalização da coleta de dados	51
3.5	Segmentos do ambiente externo	52
3.6	Fontes de informação.....	53
3.7	Perfil dos respondentes.....	58
3.8	Modelo de análise de dados	59
4	RESULTADOS	62
4.1	Perfil do respondente	64
4.2	Percepção sobre os segmentos do ambiente organizacional externo	71
4.3	Avaliação de fontes de informação	75
4.4	Setor organizacional responsável pela coleta de informações externas	80
5	CONCLUSÕES	84
	REFERÊNCIAS.....	92
	ANEXOS.....	99
	Anexo 1 – Convite Pesquisa	99
	Anexo 2 - Questionário.....	100
	Anexo 3 - Mercado Segurador Brasileiro	108

1 INTRODUÇÃO

A transição da sociedade industrial para a sociedade informacional, marcada pelo desenvolvimento da tecnologia da informação, configura um novo cenário empresarial, no qual se evidencia a necessidade da utilização da informação como insumo estratégico para obtenção do sucesso das empresas. Assim como outros recursos organizacionais, a informação é reconhecida como ativo que necessita de tratamento através de métodos, técnicas e sistemas apropriados, de modo a auxiliar as organizações a melhorar em seu desempenho.

Diante das expressivas transformações políticas, econômicas e tecnológicas, as organizações procuram vislumbrar alternativas para sobreviver em um mundo de negócios em constante transformação. Nesse novo cenário, a globalização e a evolução das tecnologias de informação passaram a exigir das empresas uma maior capacidade de se posicionarem em um mercado cada vez mais competitivo, caracterizado pela instabilidade, imprevisibilidade e turbulência.

Ao considerar o dinamismo e a complexidade desse cenário em que as empresas contemporâneas estão inseridas, reconhece-se a necessidade dos administradores de monitorar as informações sobre o ambiente de negócios de suas organizações. Nesta perspectiva, destaca-se a análise do ambiente externo¹, o qual a cada dia se modifica mais rapidamente, aumentando a complexidade e gerando mudanças no próprio ambiente organizacional interno.

¹ Conforme Daft et al. (1988) e Auster e Choo (1994), o ambiente organizacional pode ser subdividido em setores ou segmentos: cliente, concorrência, tecnológico, regulatório, econômico, sócio-cultural.

Em tal cenário, a incerteza² apresenta-se como aspecto presente no ambiente organizacional, exigindo dos executivos a habilidade de perceber, nas mudanças advindas do ambiente externo, a possibilidade de obter informações que agreguem valor, minimizando os riscos decorrentes da tomada de decisão, a partir do desenvolvimento do conhecimento sobre o negócio.

Para Drucker (2001) observa que as organizações precisam reconhecer que grande parte das necessidades de informações gerenciais está relacionada ao ambiente externo da organização. Para obtenção destas informações, as empresas recorrem a fontes diversas de informação. De acordo com Choo (1998a), ao buscar informações, a organização precisa observar seletivamente a grande quantidade de sinais criados em um ambiente dinâmico, interpretar as mensagens confusas e perceber os indícios relativos às suas atividades e objetivos.

Considerando tais atividades, reconhece-se a importância de estudar a dinâmica dos processos pelos quais as organizações e seus profissionais obtêm informações a respeito do seu ambiente externo. A monitoração ambiental é um dos processos que buscam atender a essa finalidade. É uma atividade que envolve o processo de aquisição e uso de informação sobre eventos, tendências e relações em seu ambiente externo, cujo conhecimento auxiliará os gerentes a planejar suas futuras ações (Aguilar, 1967; Choo, 1998).

Barbosa (2002) considera a monitoração ambiental uma área de estudo interdisciplinar, situada na interface entre o planejamento estratégico e a Ciência da Informação, e que tem muito a contribuir para um melhor entendimento do comportamento informacional das pessoas em ambientes profissionais.

² Para Duncan (1972) a incerteza está vinculada à ausência de informação sobre fatores ambientais, à falta de conhecimento a respeito de uma circunstância específica e à falta de habilidade de prever os efeitos dos fatores externos para a organização.

Diante de tais ponderações, evidencia-se a importância de analisar a maneira pela qual as organizações percebem a necessidade de agregar valor às informações, de modo a transformá-las em conhecimento, por meio do acompanhamento ativo do seu ambiente externo.

O estudo sobre fontes de informação para negócios é um dos focos de interesse da Ciência da Informação. Barbosa (1997) observa que o modo pelo qual as fontes de informação são utilizadas no processo de monitoração ambiental tem sido objeto de estudo de pesquisadores, principalmente das áreas de Biblioteconomia, Ciência da Informação e Administração. O autor ressalta também a necessidade de mais estudos para ampliação do conhecimento a respeito das diferenças de estilos e estratégias de monitoração entre organizações que atuam em segmentos econômicos distintos.

No Brasil, especificamente, ainda é pequeno o número de trabalhos e estudos sobre o tema. Dentre os estudos nacionais sobre o uso de fontes de informação, é possível citar os trabalhos mais recentes de Barbosa (2002), Cendón (2003), Bastos et al (2004), Bastos (2005) e Campos (2007). Tais estudos vêm contribuindo para a ampliação da compreensão do tema dentro do campo da Ciência da Informação, e para a criação de uma base de conhecimento sobre o assunto.

O presente trabalho visa contribuir para a ampliação desta base de conhecimento, ao desenvolver um estudo descritivo sobre o tema em um setor até então não pesquisado dentro desta perspectiva no Brasil – o mercado de previdência privada.

1.1 O mercado de seguros e previdência privada no Brasil

O Mercado Segurador Brasileiro envolve 179 empresas, sendo 134 seguradoras, 29 entidades abertas de previdência privada (EAPPs) e 16 empresas de capitalização (FENASEG, 2008). Atualmente, esse setor econômico registra altos índices de crescimento, mantendo o ritmo de expansão de dois dígitos³ verificado nos últimos cinco anos.

O mercado referenciado⁴ é integrado por 96 ramos, divididos em 16 grupos, inseridos em quatro grandes segmentos: seguros gerais, seguro-saúde, pessoas e capitalização. O segmento de seguros gerais é integrado por 12 grupos, que compreendem 82 ramos. Dentro desse segmento classificam-se os seguros de cobertura de riscos, que envolvem bens e propriedades, e as responsabilidades inerentes a estas. O segmento de seguro-saúde, que assegura às pessoas o acesso à medicina particular – hospitais, clínicas e profissionais especializados – é integrado por dois ramos, seguro-saúde individual e seguro-saúde grupal.

No segmento de pessoas, e dentro do grupo Vida e Acidentes Pessoais, que é integrado por 12 ramos, destaca-se o VGBL; no grupo Previdência estão inseridos dois tipos de planos, os de PGBL e os tradicionais. Este segmento engloba todas as operações relativas ao seguro de vida em geral, da formação de pecúlio e da complementação de aposentadoria. O segmento capitalização oferece um instrumento voltado à constituição de reservas financeiras de curto e longo prazo para a formação de poupança, aliado ao aspecto lúdico do sorteio.

³ No ano de 2008 o Mercado de Seguros cresceu 15,1% em relação ao ano anterior, contabilizou faturamento recorde de R\$ 67,258 bilhões - excluídos os títulos de capitalização e as apólices do ramo de saúde.

⁴ A estrutura completa é apresentada no Anexo 3.

Em 2007, o mercado de seguros arrecadou um total de R\$ 84,3 bilhões em prêmios, contribuições e títulos de capitalização, o que representou crescimento de 14,5% em relação aos R\$73,6 bilhões registrados no ano anterior. Conforme visualizado a seguir na Tabela 1 o segmento de pessoas foi o que apresentou maior crescimento (21,17%), com receitas totais de R\$ 38,7 bilhões, o que representou 45,9% do total do mercado.

Tabela 1 – Arrecadação de prêmios de seguros, contribuições retidas e receita retida de capitalização. Anos: 2002-2006-2007

SEGMENTOS	2002	2006	2007	Variação % 2007/2002	Variação % 2007/2006
Seguros gerais	15.578.287	25.475.695	27.783.791	78,4%	9,1%
Pessoas	15.390.592	31.939.205	38.701.004	151,5%	21,2%
Saúde	6.326.594	9.112.358	10.014.504	58,3%	9,9%
Capitalização	5.217.204	7.111.434	7.828.058	50,0%	10,1%
Total – mercado	42.512.677	73.638.691	84.327.356	98,4%	14,5%

Fonte: Susep, ANS e balanços

Os expressivos indicadores de crescimento do setor demonstrados acima são fortalecidos pelos dados do patrimônio líquido do mercado de seguros apresentados na Tabela 2. Em 2002 o mercado registrou crescimento do patrimônio líquido de 160,9%, crescimento superior à arrecadação referente ao mesmo período que totalizou, conforme Tabela 1, uma variação de 98,4%. Considerando o Patrimônio Líquido em 2007, o mercado acumulou R\$52,9 bilhões, sendo que parcela referente a 52,8% foi acumulada pelo segmento de seguros gerais e 28,4% pelo segmento de pessoas. Em 2007, o crescimento do Patrimônio Líquido contabilizado em todos os segmentos também foi superior ao das receitas, destacando-se com o maior percentual de crescimento, o segmento de pessoas. Analisando os grupos desse segmento, o crescimento mais

significativo, de 34,6% foi registrado no grupo da Previdência, que elevou o patrimônio líquido em R\$ 2,7 bilhões.

Tabela 2 – Patrimônio líquido. Anos: 2002-2006-2007

SEGMENTOS	2002	2006	2007	Variação % 2007/2002	Variação % 2007/2006
Seguros gerais	10.600.870	23.928.349	27.953.645	163,7%	16,8%
Saúde	1.487.915	5.309.656	5.852.482	293,3%	10,2%
Pessoas	5.190.239	11.476.173	15.028.541	189,6%	31,0%
Vida + AP	1.281.209	3.657.701	4.508.331	251,9%	23,3%
Previdência aberta	3.909.030	7.818.472	10.520.210	169,1%	34,6%
Capitalização	3.003.125	3.360.091	4.073.614	35,7%	21,2%
Total – mercado	20.282.149	44.074.268	52.908.282	160,9%	20,0%

Fonte: Susep, ANS e balanços

A representatividade do mercado de seguros reflete-se de modo visível no volume de seus investimentos que, ao final de 2007, atingiu R\$ 213,8 bilhões, montante correspondente a 8,4% do PIB. Tal desempenho ressalta a importância do mercado de seguros para a economia do país, assim como seu crescimento de 211,3%, desde 2002, e de 21,9%, em 2007, revela a velocidade de seu desenvolvimento.

Considerando os 16 grupos que constituem o mercado de seguros brasileiro, optou-se por investigar o grupo da previdência.

Após destacar no mercado de seguros o setor da previdência privada, torna-se relevante situá-la também no sistema previdenciário complementar brasileiro, assim como, mencionar brevemente algumas características da previdência social básica.

A previdência social básica é compulsória e estruturada pelo Estado, através do regime geral de previdência social responsável pela cobertura dos

trabalhadores do setor privado ou pelos dos regimes especiais que cobrem o funcionalismo público das várias esferas (judiciário, legislativo e executivo - civis e militares) e dos vários níveis administrativos (federal estadual e municipal). Já a previdência complementar é voluntária, subdividida em previdência complementar aberta e previdência complementar fechada e, operada por entidades privadas (daí a denominação previdência privada muitas vezes utilizada⁵), cabendo ao Estado a sua regulação e fiscalização.

Como o próprio nome enfatiza, a previdência complementar tem como objetivo complementar ou suplementar os benefícios e serviços do Seguro Social Básico. Assim, corresponde a uma escolha individual vinculada às necessidades do segurado, pressionada a partir das restrições impostas pelo seu poder aquisitivo.

Apesar da criação da previdência complementar brasileira ser secular⁶, o marco legislativo do sistema brasileiro de previdência privada complementar foi instituído com a promulgação da Lei n.º 6.435, de 15/07/1977. Posteriormente alterada pela Lei n.º 6.462 de 9/11/1977, e pelos Decretos n.º 81.240 e n.º 81.402, ambos de 1978.

Em princípio, os planos oferecidos pelas entidades de previdência privada têm o mesmo objetivo e apresentam similaridades. Conforme instituídas pelo Art. 1º da Lei 6.435, tais entidades são definidas como aquelas que têm por objetivo instituir planos privados de concessão de pecúlios ou de rendas, de benefícios complementares ou assemelhados aos da previdência social, mediante contribuição de seus participantes, dos respectivos empregadores ou de ambos.

⁵ O grupo da previdência privada integrante do mercado de seguros corresponde à previdência complementar aberta que juntamente à previdência complementar fechada estruturam o sistema brasileira de previdência complementar.

⁶ A instituição da Caixa de Aposentadorias e Pensões (CAP) do Banco do Brasil em 1904, pode ser referenciada como um marco do sistema previdenciário complementar privado no país.

Esta lei apresenta em seu Art. 4º os dois tipos de entidades de previdência privada: fechadas e abertas.

De acordo com essa lei, as Entidades Fechadas de Previdência Privada (EFPPs) são também denominadas “fundos de pensão”; fundação ou institutos de seguridade social, caixas de previdência e assistência social. Seu público é limitado, ou seja, são acessíveis, conforme legislação, aos empregados de uma empresa ou grupo de empresas, aos servidores dos entes governamentais (patrocinadores) e aos associados ou membros de pessoas jurídicas de caráter profissional, classista ou setorial (instituidores). Obrigatoriamente são organizadas sob a forma de fundações de direito privado ou sociedades civis sem fins lucrativos cujo objetivo concentra-se em administrar e executar planos de benefícios de natureza previdenciária, impedidas assim de prestar quaisquer outros serviços. Esses planos devem ser oferecidos a todos os empregados ou servidores do patrocinador e associados do instituidor, prevendo a adesão facultativa.

A constituição das entidades fechadas depende da autorização da Secretaria de Previdência Complementar (SPC), instituição subordinada ao Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS). Considerando a estrutura do MPAS, os órgãos referenciados a seguir são diretamente responsáveis pela previdência privada fechada:

- Conselho de Gestão da Previdência Complementar (CGPC).
Formado por representantes do Governo Federal e das entidades fechadas de previdência privada é presidido pelo Ministro da Previdência e Assistência Social. Na qualidade de órgão normativo máximo do sistema algumas de suas atribuições são: fixar diretrizes

e normas, regular a constituição, organização, funcionamento e fiscalização, estipular as condições de custeio e investimento, estipular as características gerais para planos de benefícios, normas gerais de atuária e contabilidade, dentre outras.

- Secretaria de Previdência Complementar (SPC). Trata-se do órgão executivo, responsável por processar os pedidos para autorização, constituição, funcionamento, fusão, incorporação, grupamento, transferência de controle e reformas de estatutos de entidades fechadas, fiscalizar a execução das normas fixadas pelo CGPC, e da política de investimentos fixada pelo Conselho Monetário Nacional, inclusive aplicando as penalidades previstas na lei.

As Entidades Abertas de Previdência Privada (EAPPs) são acessíveis ao público em geral indistintamente, cuja vinculação é de caráter individual, sem quaisquer exigências que não a adesão ao plano por meio do aporte regular das contribuições requeridas. Tais instituições poderão se organizar sob a forma de sociedades anônimas, quando com fins lucrativos, e como sociedades civis e fundações quando sem fins lucrativos.

A constituição de tais instituições está vinculada à autorização do Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP). Esse órgão normativo é subordinado à Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) que assume na estrutura das EAPPs a função executiva e a fiscalização.

Observa-se um forte incremento do segmento nos últimos anos. Antes da regulamentação da previdência complementar (Lei 6.435/77), as entidades abertas, conhecidas como montepios, não viabilizaram os ativos garantidores das reservas técnicas, o que resultou em dificuldades financeiras para estas

empresas, com efeitos perversos para seus participantes. No final da década de 80, essa experiência repercutia no ritmo lento de crescimento do mercado brasileiro de previdência privada aberta. Assim, nessa fase inicial (1970-1985) a atuação do setor de previdência complementar restringiu-se às entidades fechadas, ou fundos de pensão, principalmente àqueles patrocinados por empresas públicas.

Argumenta-se que, na década de 90, fatores como o amadurecimento do próprio sistema de previdência privada aberta e o agravamento da situação da previdência social viabilizaram o crescimento do setor. Essa alavancagem do setor de previdência privada foi favorecida também pelo movimento de fusões e aquisições formalizado com a abertura do mercado segurador à concorrência em 1995, pela estabilização da economia e pela sinalização das reformas planejadas pelo governo.

Conforme demonstrado nas figuras que seguem, os números registrados desde 1998 evidenciam o crescimento do mercado de previdência privada. O crescimento dos aportes líquidos, periódicos ou esporádicos, feitos pelo participante (pessoa física ou jurídica) em seu plano de previdência privada complementar no período de 1998 a abril de 2009 é destacado na figura 1. Considerando esse intervalo de tempo, a figura 2 apresenta a evolução do montante de recursos acumulados mediante as contribuições feitas pelos participantes de uma entidade.

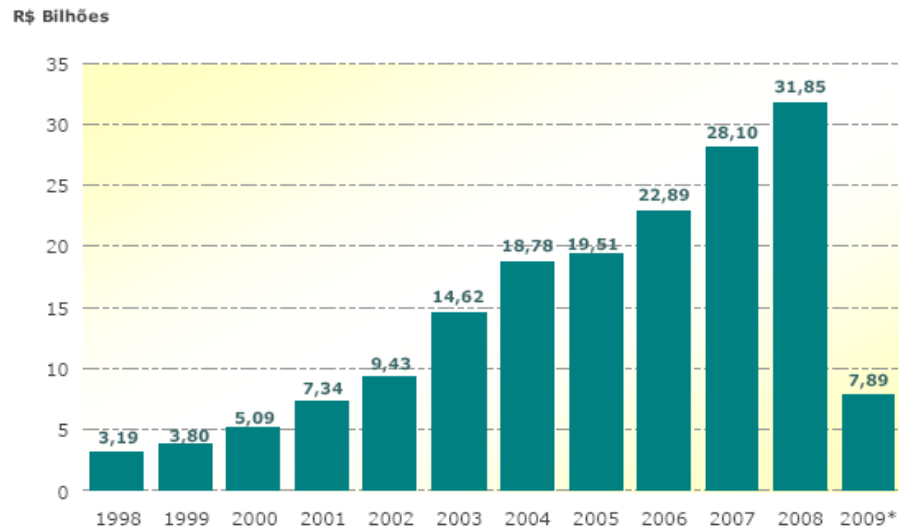


Figura 1 – Evolução da Receita

Fonte: FENAPREVI (2009)

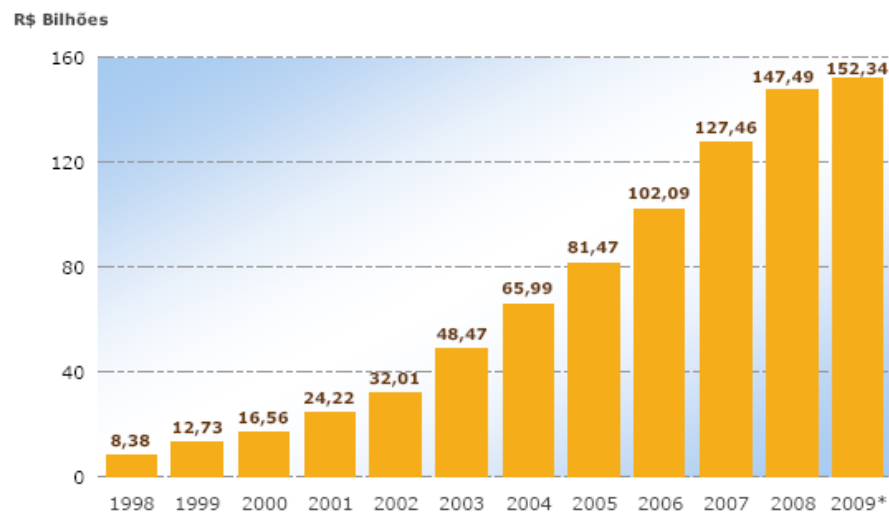


Figura 2 – Evolução da Carteira de Investimentos

Fonte: FENAPREVI (2009)

Diante do exposto, o cenário de crescimento do mercado de seguros pode representar para as seguradoras (e as demais entidades de previdência privada) a necessidade de desenvolver ferramentas eficientes que lhes permitam manter a competitividade e acompanhar as mudanças impostas pelo dinamismo e

imprevisibilidade do ambiente. As organizações precisam compreender a maneira como interagem no mercado, reconhecendo quais são as ameaças e oportunidades configuradas nesse cenário externo para, assim, definir suas estratégias. Cabe lembrar que a essência da formulação da estratégia competitiva encontra-se na ação de relacionar uma organização com seu ambiente (PORTER, 1980).

Para que as empresas consigam desenvolver estratégias que realmente auxiliem alcançar seus objetivos, é necessário desenvolver processos e sistemas estruturados para obtenção de informações do ambiente externo, de modo a auxiliar o direcionamento estratégico das empresas para obtenção da vantagem competitiva. De fato, conforme Sapiro (1993), a qualidade e pertinência da formulação estratégica da organização são função direta das informações disponíveis, onde a utilização de um conjunto de conceitos e práticas que permitam o estabelecimento de relações de causa na dinâmica ambiental é fundamental para o adequado planejamento das organizações.

1.2 Problema de pesquisa e objetivos

A partir destas considerações, é possível identificar algumas questões passíveis de investigação. Dado o cenário descrito, qual é a percepção dos executivos do mercado de previdência privada aberta a respeito dos diversos segmentos do ambiente externo das organizações, e das informações provenientes das fontes de informação? De que maneira as empresas deste mercado obtém informações a respeito do seu ambiente de negócios?

Estas são questões fundamentais, e a relevância deste estudo reside no fato de que esses questionamentos configuram desafios presentes no cotidiano dessas organizações. Além disso, a investigação sobre esse tema permite

ampliar a compreensão e o estudo do uso e de fontes de informação para negócios no Brasil.

O presente trabalho tem o objetivo de analisar a maneira pela qual os executivos de empresas do setor de previdência aberta no Brasil lidam com informações oriundas do ambiente externo de suas organizações.

Como objetivos específicos, buscou-se:

- Identificar o grau de mudança percebido e o grau de importância atribuído pelos executivos aos diversos aspectos do ambiente externo;
- Identificar as fontes de informações mais utilizadas pelos executivos de empresas de previdência privada complementar;
- Identificar e analisar o grau de relevância atribuído pelos executivos a essas fontes de informação;
- Identificar e analisar o grau de confiabilidade atribuído pelos executivos a essas fontes;
- Identificar e analisar o grau de acessibilidade atribuído pelos executivos a essas fontes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O ambiente organizacional

A relação entre organizações e seus ambientes tornou-se relevante objeto de pesquisa após a II Guerra Mundial. Entre os estudos substanciais nesta área, destaca-se a temática que envolve a relação entre a organização e seu ambiente externo. Este modo de visualizar uma organização sob a perspectiva de sistemas abertos substanciou o papel do ambiente como a fonte de matérias-primas, energia e informação.

Tal percepção da realidade organizacional é abordada nas Ciências Administrativas no escopo da chamada Teoria da Contingência. Mesmo considerando que esta teoria tenha surgido no início da 2ª metade do século XX, a mesma ainda constitui-se como um conjunto firme de idéias a respeito da dinâmica organizacional. Esta abordagem é marcada pelo fato de considerar a existência de uma relação onde as técnicas e os modelos administrativos seriam formulados em função de condições do ambiente organizacional. Nessa perspectiva, os aspectos ambientais constituem-se como variáveis independentes, e as técnicas e modelos administrativos constituem as variáveis dependentes (CHIAVENATO, 2000).

A abordagem sistêmica originou-se nos conceitos da Cibernética e na Teoria Geral dos Sistemas de Von Bertalanffy, que já considerava a relação entre a empresa e seu ambiente, considerando as organizações como sistemas abertos ou sistemas fechados. De acordo com essa abordagem, o conceito de sistema fechado desconsidera as relações da organização com o ambiente externo no qual está inserida, enfatizando apenas os processos internos da organização.

Porém, a partir do desenvolvimento da teoria da contingência, a ênfase dos estudos organizacionais recai sobre a compreensão dos fatores ambientais que interferem em uma organização, bem como sobre a maneira pela qual uma organização reage a essas contingências. É importante ressaltar que neste contexto, Aguilar (1967) publicou um estudo considerado por muitos um marco histórico da teoria de monitoramento ambiental.

Outros pesquisadores também contribuíram com essa nova agenda de pesquisa que se estabelecia. Hannan e Freeman (1989) analisaram a sobrevivência de organizações ao longo do tempo e concluíram que, para a maioria delas, é o ambiente que determina quais sobreviverão ou desaparecerão. Estudos que ressaltavam a importância de se analisar as forças competitivas no ambiente de uma organização com intuito de criar vantagem competitiva foram estruturados por Porter (1980, 1985).

Esses trabalhos destacam o fato de as organizações serem sistemas abertos que interagem e se ajustam ao seu ambiente externo (CARROLL, 1976). Segundo esse autor, as organizações são compostas por diversos níveis de subsistemas, com funções e complexidades variadas, relacionando-se constantemente com o seu ambiente. Dentro da organização, é possível identificar subsistemas dedicados às atividades produtivas, ao gerenciamento e controle das atividades em geral e, finalmente, à monitoração ambiental e à adaptação da empresa às mudanças percebidas. Oliveira (1993) ressalta que os sistemas abertos mantêm um equilíbrio dinâmico com seus ambientes. Tal equilíbrio é caracterizado e influenciado pela interação que ocorre entre a organização e seus ambientes, por meio dos fluxos de entrada e saída de materiais, insumos, energia e informações.

Aldrich (1979) considera que o ambiente externo pode ser analisado como fonte de recursos, como fonte de variação e como fonte de informação. É fácil compreender a importância do ambiente externo e o grau de dependência organizacional quando se analisa o ambiente como uma fonte de recursos. Neste caso, o nível de dependência é afetado pela abundância ou pela concentração dos recursos, e também pela conectividade entre suas fontes.

Neste caso, a sobrevivência da organização está relacionada à sua habilidade de lidar com as contingências ambientais. Pfeffer e Salancik (1978) observam que a organização consegue gerenciar o seu grau de dependência em relação ao ambiente à medida que estabelece conexões entre organizações que sejam interdependentes em seu ambiente, ou ainda quando cria estruturas coletivas de comportamento interorganizacional. Segundo os autores, isso pode ser feito por meio do uso de diretórios comuns, da criação e participação em associações comerciais, ou de acordos e restrições normativas.

A visão do ambiente como fonte de variações o considera como um sistema ecológico que eleger as organizações que sobreviverão, baseando-se na sua capacidade de adaptação. Essa visão foi concebida principalmente por Hannah e Freeman (1977) e Aldrich (1979), e adota princípios da biologia evolucionária para explicar a sobrevivência de alguns tipos de organização ao longo do tempo.

A análise do ambiente externo enquanto fonte de informação é, por sua vez, de grande importância no presente estudo. Segundo Dill (1962), para analisar o ambiente, deve-se tratá-lo como informação que se torna disponível à organização, ou à qual a organização tem acesso por meio de ações de busca. O

que realmente importa não são os aspectos do ambiente em si, mas sim a informação que estes tornam disponível à organização.

Diante das referências supracitadas, o presente trabalho recorre primordialmente ao conceito das organizações como sistemas abertos, as quais exibem um alto grau de interação com seus ambientes externos. Tal enfoque mostra-se adequado quando se considera o dinamismo crescente que caracteriza o cenário em que estão inseridas as empresas de previdência privada. Nesta perspectiva, a capacidade da empresa de interagir com o ambiente condiciona a sua própria sobrevivência.

As organizações dependem de seu ambiente. A complexidade que envolve os processos de interação da organização com o ambiente influencia diretamente as estratégias de decisão do nível institucional. Tal relação e seus resultados perpassam duas características inerentes ao processo de monitoração ambiental das organizações que não devem ser negligenciadas: a incerteza e a equivocação.

Um dos pioneiros no estudo da incerteza ambiental foi Duncan (1972). Através de seus estudos, o autor procurou identificar as características do ambiente organizacional que influenciam o processo decisório nos seus diversos níveis, diante da variável incerteza⁷. Nessa visão, o grau de incerteza percebida pela organização seria proporcional à complexidade⁸ e ao dinamismo⁹ do ambiente no qual ela se encontra. O autor afirma que a incerteza sobre o ambiente é função da quantidade de fatores ambientais considerados no

⁷ A incerteza na tomada de decisão foi definida como as situações onde a probabilidade do resultado de um evento é desconhecida, opondo-se a situações de risco em que cada resultado tem uma probabilidade conhecida (DUNCAN, 1972).

⁸ Complexidade: refere-se ao número e similaridade dos fatores do ambiente (DUNCAN, 1972).

⁹ Dinamismo (ou variabilidade) refere-se à frequência com que os fatores ambientais alteram-se e à frequência com que são considerados nos processos de decisão (DUNCAN, 1972).

processo decisório, assim como do grau de mudança destes fatores ao longo do tempo. Segundo Duncan (1972), a incerteza está sempre relacionada à ausência de informação sobre fatores ambientais ou sobre uma circunstância específica, e à falta de habilidade de prever suas conseqüências.

Incorporando a teoria existente sobre a incerteza ambiental, Daft; Sormunen e Parks (1988) estudaram a monitoração ambiental realizada por gerentes em 50 companhias manufatureiras. Os autores argumentam que, a menos que os eventos externos sejam percebidos como importantes para o desempenho organizacional, os gerentes têm pouco interesse neles. Assim, a importância¹⁰ está relacionada à noção de dependência de recursos, e é considerada uma percepção ou julgamento que influenciará o uso da fonte para obter informações sobre o ambiente externo ou a intensidade de monitoração de algum aspecto ou área do ambiente. Então, a incerteza ambiental estratégica¹¹ percebida no setor considera o resultado da complexidade do setor mais a taxa de mudança no setor – as duas dimensões da incerteza instituídas por Duncan (1972) – multiplicados pela importância percebida do setor. Nesse estudo, os autores segmentam o ambiente externo nos setores clientes, competidores, tecnologia, economia, regulatório e sócio-cultural. Os resultados da pesquisa evidenciaram que os setores ambientais clientes, econômico e concorrentes são mais monitorados e geram percepção de maior incerteza estratégica que os setores tecnológico, regulatório e sociocultural. Os resultados empíricos obtidos confirmam a premissa de que há uma correlação positiva entre a incerteza estratégica percebida entre os setores e a freqüência de monitoração.

¹⁰ Em alguns trabalhos anteriores a importância era considerada em função do uso; dizer que uma fonte de informação ou setor ambiental eram importantes significava considerá-los muito utilizados (AGUILAR, 1967).

¹¹ A incerteza, ao incorporar a percepção da importância, passa a ser estratégica (DAFT; SORMUNEN E PARKS, 1988)

Auster e Choo (1994) compartilham a visão de que a falta de informação sobre o ambiente externo resulta em uma percepção de incerteza. Similarmente, Daft e Lengel (1986) afirmam que o grau de incerteza percebido diminui à medida que aumenta a quantidade de informação disponível. Para Galbraith (1973), a incerteza corresponde à diferença entre a informação necessária para realizar determinada tarefa e a informação já disponível.

Estudos referenciados por Choo (1998a) enriquecem a temática ao apontarem para uma relação bidirecional entre a incerteza ambiental e o comportamento de busca de informação por parte dos gerentes. Segundo o autor, a busca de informação pode ser motivada por uma tentativa de se reduzir a incerteza relativa a escolhas estratégicas. Porém, mesmo após a obtenção da informação pretendida, ainda persiste a incerteza relacionada a questões que não foram previamente percebidas, desencadeando um novo esforço de busca de informação. De qualquer forma, conclui-se que a incerteza relaciona-se à carência de informação sobre o ambiente externo.

Segundo Damanpour (1996) as organizações necessitam processar mais informação para apoiar o processo decisório quando a incerteza é alta. Entretanto, em alguns casos, mais informação não resulta necessariamente em menos incerteza. De fato, percebe-se que, no ambiente em que estão inseridas as organizações, os gestores atuais lidam com questões organizacionais cada vez mais fluidas, sobre as quais há uma diversidade de interpretações. Neste contexto, os gestores precisam encontrar formas de obter consenso a respeito dos problemas, e criar soluções novas para os mesmos (DAFT e LENGEL, 1986). A essa ambigüidade, Weick (1979) chama de equivocidade, ou equivocação. Este conceito se relaciona à dificuldade de se conseguir criar uma interpretação

adequada sobre as informações coletadas nas fontes externas, que seja compartilhada por diferentes pessoas na organização (ROBERT;CLARKE, 1989).

Geralmente, o nível de equivocação dentro da organização é alto quando seus membros necessitam de um modelo de referência claro e estável, dentro do qual eles possam perceber que seu trabalho e seu comportamento possuem significado. Apesar dessa constatação, Choo (1998b) ressalta que, mesmo empreendendo esforços para a redução da equivocação, as organizações devem manter certo grau de variação e de diversidade de interpretações, no intuito de assegurar flexibilidade e capacidade de adaptação que possibilite crescimento e desenvolvimento no longo prazo. Segundo o autor, os membros da organização sentem-se desmotivados a aprender ou inovar quando não há evidências de ambigüidade. Desse modo, certo grau de equivocação poderia favorecer o surgimento de novas idéias e maneiras de lidar com diversas situações e neste contexto, cada organização acaba estabelecendo seu próprio grau de equivocação.

2.2 A monitoração ambiental

Ao enfrentar um contexto onde a incerteza é cada vez mais elevada e a competição mais acirrada, as organizações reconhecem a importância do gerenciamento efetivo das informações referentes ao ambiente em que atuam.

Alguns aspectos parecem despertar nas organizações uma necessidade maior de buscar a sistematização das práticas de acompanhamento do ambiente externo, com o objetivo de apoiar o processo de planejamento estratégico. Entre eles, é possível citar: o aumento da concorrência global, cada vez mais agressiva; a necessidade crescente das organizações saberem mais sobre o mercado em que atuam; o crescente investimento em pesquisa e desenvolvimento; a formação

de mais alianças e parcerias estratégicas; e a necessidade das empresas de comprovarem que as informações coletadas efetivamente promovem alguma melhoria no processo de decisão (SAPIRO, 1993).

Como foi dito, as transformações do ambiente no qual as organizações se encontram as têm obrigado a compreender melhor a forma como atuam no mercado. Drucker (2001) já afirmava que grande parte das informações necessárias à compreensão da situação organizacional está relacionada ao seu ambiente externo.

Aguilar (1967), em uma obra fundamental sobre o tema, definiu monitoração ambiental¹² como a busca de informações sobre eventos e relacionamentos no ambiente externo da organização. Na definição do autor, o conhecimento referente a esses eventos e relações apóia os altos executivos na tarefa de definir as futuras linhas de ação da organização.

Slattery e Olsen (1984) ressaltam a importância da monitoração, uma vez que esse processo auxilia os gerentes a preverem influências favoráveis e desfavoráveis, e a definirem estratégias que irão permitir que suas empresas se adaptem ao ambiente. Essa abordagem considera a monitoração ambiental como um sistema de indicação antecipada sobre os impactos eventuais das forças ambientais na organização. Dentro desta visão, a monitoração ambiental permite uma compreensão das mudanças correntes e potenciais no ambiente, assim como fornece dados importantes para a tomada de decisões.

É possível identificar certo consenso entre diversos autores (CHOO, 1993; JAIN, 1993; AGUILAR, 1967; HAMBRICK, 1981) no que diz respeito às principais funções da monitoração ambiental em uma organização. Entre elas, pode se

¹² Do original inglês *environmental scanning*.

identificar o aprendizado sobre eventos e tendências no ambiente externo, assim como a identificação de suas relações, e a interpretação dos dados, que permite extrair implicações para embasar decisões e desenvolvimento de estratégias.

A literatura destaca outros processos que também envolvem a busca de informação no ambiente externo para apoio estratégico e estão relacionados com o conceito de monitoração ambiental. De acordo com Choo (1998a), esses processos de busca de informações externas se diferenciam entre si pela abrangência do escopo das informações a serem coletadas e pelo seu horizonte temporal, se caracterizando da seguinte forma:

- Inteligência Concorrencial: é altamente específica e focaliza as ações, comportamentos e alternativas de um ou mais concorrentes reais ou potenciais, estando mais relacionadas ao curto prazo;
- Inteligência Competitiva: é mais abrangente, referindo-se à análise dos concorrentes e às condições competitivas em setores e regiões específicas; pode ser definida também como “um processo contínuo e formalizado, pelo qual o grupo gerencial avalia a evolução do mercado em que a organização atua, juntamente com as capacidades e comportamentos de seus concorrentes atuais e potenciais, para auxiliar o processo de criação ou de manutenção de uma vantagem competitiva” (PRESCOTT; GIBBONS, 1993);
- Inteligência Empresarial: considera um escopo significativamente maior, englobando a análise da concorrência e a inteligência competitiva, mas abrangendo também tópicos mais diversificados como potenciais fusões e aquisições, análise de risco de países, entre outros;

- **Monitoração Ambiental:** mais ampla, considera informações de todos os segmentos do ambiente externo que possam apoiar a organização no planejamento de suas futuras linhas de ação;
- **Inteligência social:** é o escopo mais amplo e considera o longo prazo; envolve um processo de monitoração no âmbito de sistemas sociais mais amplos, como sociedades e países.

A monitoração ambiental pode ser mais eficaz se realizada de maneira sistemática, completa, participativa e integrativa. Choo (1998a) afirma isso respaldado em seu minucioso trabalho de análise da teoria e da prática de monitoração ambiental no mundo empresarial. Para o autor, o processo essencial da monitoração é a gestão da informação. Esse processo deve considerar a criação de uma vasta rede de informação envolvendo o maior número de participantes possível para agir como sensores de informação, processar e integrar, de maneira sistemática, a informação coletada a uma base de conhecimento utilizável.

2.3 Segmentos do ambiente externo

Em um cenário empresarial competitivo, observa-se que grande parte das necessidades de informações gerenciais se relaciona ao ambiente externo da organização. Para fins de análise, esse ambiente percebido como fonte de informações gerenciais pode ser dividido em segmentos, de acordo com os aspectos considerados.

Duncan (1972) divide o ambiente externo em segmentos relacionados a clientes, fornecedores, concorrentes, sociedade, política e tecnologia. Já de acordo com Degent (1986), o ambiente externo da organização pode ser

segmentado por aspectos relacionados a competidores, clientes, tecnologia, políticas governamentais, situação geopolítica, e fatores sócio-econômicos. Segundo o autor, para cada um desses segmentos, alguns fatores devem ser monitorados:

- Concorrentes: participação no mercado; estratégias de marketing; atividades de pesquisa/desenvolvimento; novos projetos, expansões; vendas e aquisições; composição de custos e preços; resultados financeiros, tendências e posições relativas; capacidade gerencial;
- Clientes: razões pelas quais são clientes; processo de escolha e de compra; utilização dos produtos ou serviços; segmentação do mercado; perfil sócio-econômico por segmentos; distribuição geográfica por segmento;
- Tecnologia: evolução de tecnologia dos produtos ou serviços; possíveis tendências e substituições; tendências ecológicas; incentivos governamentais à pesquisa; mudanças sócio-econômicas; projetos de pesquisa;
- Políticas governamentais: prioridades governamentais; política energética e ecológica; política econômica; política de investimento e financiamento; projetos aprovados;
- Situação geopolítica: evolução política e econômica dos principais países; fontes de energia e matérias-primas; tendências dos grandes mercados consumidores;
- Fatores sócio-econômicos: evolução dos preços e do poder aquisitivo; mudanças nos hábitos do consumo; indicadores de

conjuntura; tendência da inflação; orçamento monetário e balanço de pagamentos; deslocamentos urbanos; tendência dos custos da mão-de-obra e das matérias-primas.

Outra visão sobre a configuração da segmentação do ambiente externo é compartilhada por Daft et al (1988), Auster e Choo (1994) e Barbosa (2002). Segundo esses autores, os segmentos do ambiente externo se classificam nos seguintes setores:

- Cliente: refere-se a empresas e indivíduos que adquirem produtos ou serviços da organização;
- Concorrência: abrange todas as empresas com as quais se compete no mercado;
- Tecnológico: abrange tendências relativas ao desenvolvimento de novos produtos e processos, inovações em tecnologia de informação, entre outros;
- Regulatório: envolve legislação e regulamentação em nível nacional, regional ou local, e desenvolvimentos políticos nos diversos níveis de governo;
- Econômico: abrange fatores referentes a mercado de capitais, taxas de inflação, balança comercial, orçamento público, taxas de juros, crescimento econômico, dentre outros;
- Sócio-cultural: refere-se a aspectos como tendências demográficas, ética trabalhista, hábitos e valores sociais, e similares.

Com base nos estudos conduzidos por esses autores, neste trabalho foi considerado esse último modelo referenciado na segmentação do ambiente externo organizacional.

2.4 Monitoração de ambientes organizacionais

A monitoração de ambientes organizacionais inclui, além de outras atividades, a exposição e a busca de informação. Essa atividade pode ser segmentada em quatro modos de monitoração: exposição não-direcionada, exposição direcionada, busca informal e busca formal (AGUILAR, 1967; CHOO, 1998b).

Na exposição não-direcionada, o indivíduo é exposto à informação sem que haja a explicitação de uma necessidade prévia de informação. Neste caso ocorre uma monitoração ampla, de forma a detectar antecipadamente sinais de mudança. Fontes diversas e variadas de informação são utilizadas, e uma grande quantidade de informação precisa ser filtrada, pois a informação obtida é bruta.

Já na exposição direcionada, o indivíduo direciona seus esforços sobre tópicos previamente selecionados ou para determinados tipos de informação. Aqui, o objetivo é avaliar o significado da informação encontrada para que se possa dimensionar a natureza do impacto na organização. Tal dimensionamento é feito sob a ótica de custo-benefício, sem grande dedicação de esforço ou tempo na busca formal. Se o impacto for de fato significativo, o modo de monitoração muda de exposição para busca.

A busca informal é uma busca ativa de informação, com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre um determinado assunto. Esta busca envolve esforços não-estruturados e relativamente limitados. O objetivo é reunir informação visando determinar a necessidade de atuação no ambiente organizacional. Se a necessidade por uma decisão ou resposta é percebida, o indivíduo dedica mais tempo e recursos na busca.

Por sua vez, na busca formal, o indivíduo realiza um esforço deliberado ou planejado para obter informação específica sobre um determinado assunto ou para satisfazer uma necessidade específica. Trata-se de uma pesquisa formal, pois é estruturada de acordo com procedimentos ou metodologias preestabelecidos. A informação é mais refinada, considerando que a procura é relativamente focada para encontrar informação detalhada. O objetivo é recuperar sistematicamente uma informação relevante sobre um assunto para construir a base de desenvolvimento de uma decisão ou de uma linha de ação. Esta modalidade utiliza, preferencialmente, informação de fontes fidedignas ou de serviços que dispõem esforços para assegurar a qualidade e a precisão dos dados.

2.5 Boas práticas em monitoração

Segundo Choo (1998b), as pesquisas sobre práticas de monitoração realizada pelas empresas parecem convergir para um conjunto de princípios comuns. Um primeiro ponto a ser destacado é que, nessa visão, a gestão da informação deve ser vista como a função básica da monitoração, e a função de monitoração deve ser considerada um investimento de longo prazo, como um programa de pesquisa e desenvolvimento.

O planejamento e o gerenciamento da monitoração devem ser encarados como uma atividade estratégica. Além disso, a monitoração deve ser implementada como um sistema formal, planejado, contínuo e coordenado. O planejamento assegura a busca de informação baseada nos objetivos organizacionais e nas necessidades críticas. Para o autor, a monitoração contínua capacita a organização a detectar desvios de sinais rotineiros e perceber sinais de

alerta antecipadamente, e a coordenação minimiza a duplicidade e maximiza o alcance e a eficiência da busca de informação.

Ao planejar o sistema de monitoração, parece ser fundamental a coordenação do trabalho de três perfis:

- Peritos de domínio, com conhecimento profundo sobre determinado tema ou assunto, e que podem transformar informação em inteligência para orientar a ação e a tomada de decisão;
- Peritos em informação, que organizam a informação de maneira utilizável;
- Especialistas em tecnologia da informação, que proporcionam a infra-estrutura técnica para apoiar o gerenciamento e o compartilhamento da informação.

Para Moresi (2001), estas práticas sugerem que a monitoração ambiental deve balancear as tensões entre controle e criatividade, centralização e descentralização, foco e exploração. Ao enfatizar a relevância de tal alinhamento, o autor propõe alguns princípios de boas práticas de monitoração. Considera, por exemplo, que a monitoração deve ser uma atividade planejada e formal, deve proporcionar liberdade para que os participantes questionem suposições e criem novas interpretações. Além disso, a coordenação da monitoração deve ser centralizada, ao mesmo tempo sendo também uma atividade distribuída, em que muitos grupos e indivíduos reúnem e compartilham informação. O foco deve estar sempre nas necessidades de informação da organização, devendo também fornecer a visão periférica e a perspectiva de longo prazo para a organização se desenvolver.

Outros fatores ainda são evidenciados como fundamentais para a consecução do processo de monitoração ambiental. Fuld (1985) destaca, por exemplo, a necessidade da definição das necessidades informacionais, a motivação do pessoal envolvido, a modelagem das informações, o arquivamento adequado dos dados obtidos e a garantia de fácil acesso às informações.

Carvalho (1998) também elege alguns fatores essenciais, como:

- Reconhecimento como atividade estratégica;
- Adequação às necessidades de informação;
- Reconhecimento como função organizacional;
- Implantação formal, com disponibilização de infra-estrutura de recursos humanos, físicos e financeiros para o desempenho das atividades de monitoração;
- Apoio da alta administração;
- Motivação e investimento no fator humano.

Aaker (1983) observa que, não obstante a grande quantidade de informações que os tomadores de decisão têm à disposição nas empresas, muito é perdido, dissipado ou simplesmente não utilizado. O autor destaca que isso pode ocorrer em função de falta de foco na atividade de monitoração, pelo fato de a atividade ser realizada por apenas um indivíduo, ou então por não haver mecanismos adequados para armazenar e disseminar a informação. Como alternativa, o autor propõe um método para um efetivo processo de monitoração do ambiente – SISS (Simple Strategic Information Scanning System) – e que envolve 6 passos distintos. Moresi (2001) apresenta o sistema de Aaker (1983) na Figura 3.

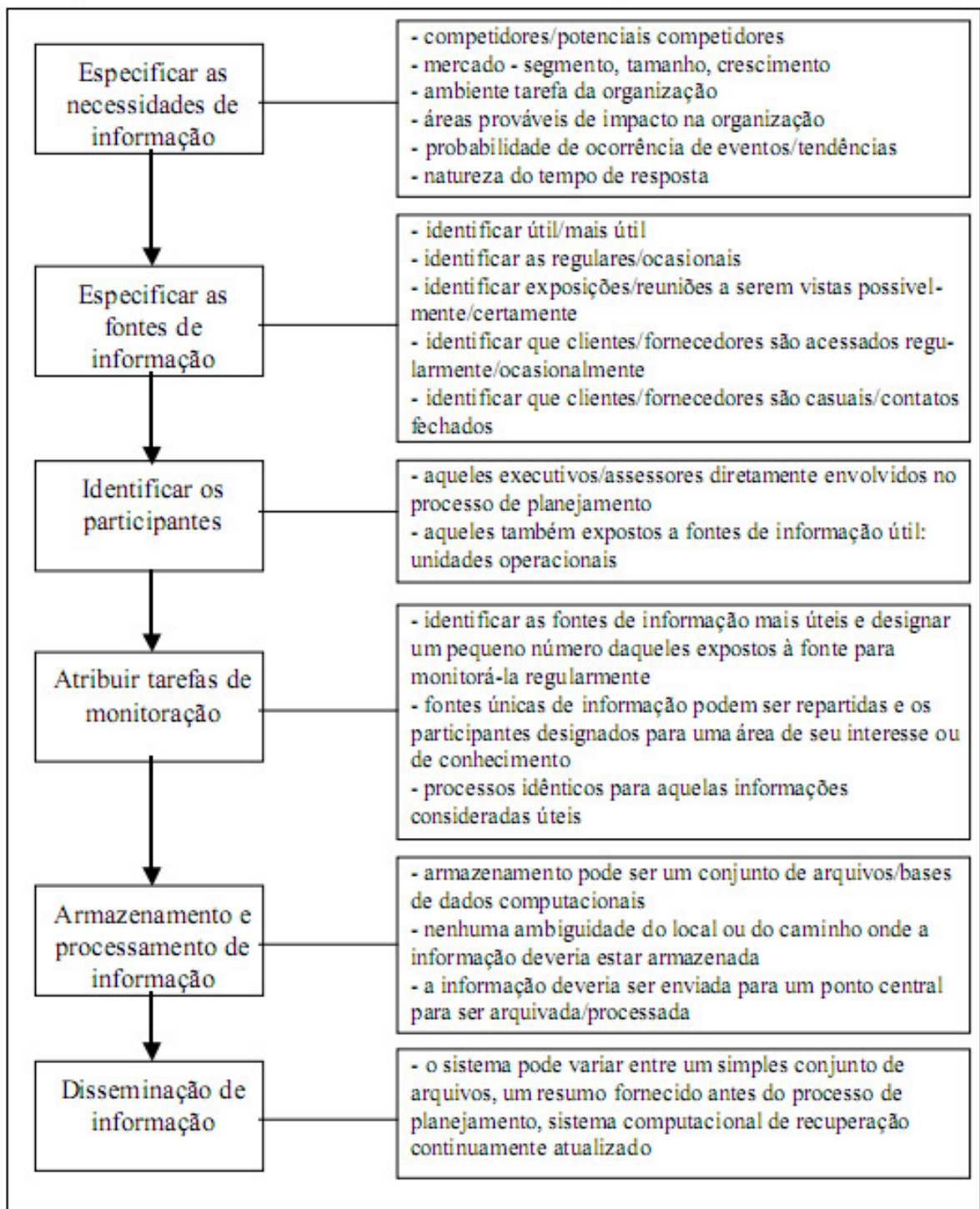


Figura 3 – Monitoração de informação estratégica
Fonte: Moresi (2001), adaptado de Aaker (1983)

2.6 Barreiras ao processo de monitoração ambiental

Os avanços tecnológicos e a informática revolucionaram e agilizaram os mecanismos de armazenamento, resgate e disponibilidade das informações, corroborando com o incremento do volume informacional disponível às organizações. Como já foi dito, a informação se tornou um insumo básico no cenário econômico, não apenas como recurso, mas também como elemento integrador no processo de utilização dos demais recursos. De fato, a busca, a obtenção e o gerenciamento da informação para atender às necessidades das empresas tornaram-se processos centrais e vitais no mundo organizacional.

É preciso considerar que, no contexto atual, onde o avanço da tecnologia e o aumento do nível de monitoração ambiental exercido pelas organizações as submetem a um fluxo torrencial de informação, o objetivo extrapola o acesso e a obtenção da informação. Choo (1994) observa que os executivos, enquanto usuários de informação lidam com um paradoxo: devido à sua autoridade e posição que ocupam dentro das empresas, eles têm acesso a uma grande quantidade de fontes de informação sobre o ambiente externo. Entretanto, esses profissionais não querem ser inundados com informação em excesso, especialmente se esta for irrelevante ou não confiável.

Além disso, com o crescimento exponencial de serviços de informação e da Internet, as organizações se deparam com a necessidade de administrar a carga informacional à qual os tomadores de decisão estão sujeitos, para que o uso da informação dentro da organização seja otimizado. Assim, o gerenciamento da informação constitui um elemento de grande importância para as empresas, na medida em que bons níveis de eficiência e eficácia nessa área criam vantagens

competitivas significativas, favorecendo desempenho da organização como um todo (PORTER; MILLAR, 1979).

Davenport (1998) afirma que as empresas reconhecem que os avanços tecnológicos não podem resolver por si mesmos os problemas de informação nas organizações. Muitos sistemas de informação são implementados sem que as necessidades informacionais e o comportamento dos usuários sejam satisfatoriamente considerados. A consequência é a insatisfação dos usuários que, por sua vez, resulta em sistemas mal utilizados e na proliferação de sistemas informais, paralelos, individualizados, desenvolvidos por grupos de usuários insatisfeitos. A solução para grande parte desses problemas corresponde à identificação clara e cuidadosa dos requisitos informacionais dos usuários (ROUSE; ROUSE, 1984).

Mesmo cientes dos desafios, muitas empresas ainda não dispõem de habilidades e ferramentas para organizar, formalizar e capitalizar informações de maneira efetiva (SANTOS;BERAQUET, 2003). Para otimizar a gestão da informação, torna-se primordial que as empresas, além de disponibilizar toda a infra-estrutura necessária – construção de bancos de dados, sistemas de codificação, indexação de arquivos e linguagem de acesso – também identifiquem e reúnam aptidões de modo a desenvolver processos para selecionar, avaliar, formalizar e validar a informação.

Outro fator inerente à informação contextualizada no processo de monitoração ambiental refere-se à dificuldade de se analisar aspectos relacionados à qualidade da informação. As dificuldades de avaliação da informação e de sistemas começam nas diversas facetas do conceito de qualidade da informação. Segundo Paim et al (1996), o conceito de qualidade da

informação engloba uma série de atributos diversos e variáveis como validade, confiabilidade, precisão, completeza, atualidade, abrangência, valor percebido, eficácia, relevância e formato, entre outros.

É importante ressaltar que esta complexidade não envolve apenas o conceito. É preciso considerar que as variáveis atribuídas para substanciar o termo qualidade estão sujeitas à especificidade do contexto e do próprio usuário da informação. Arouck (2001) ressaltou que vários modelos teóricos para a avaliação de sistemas de informação apontam atributos a serem avaliados, mas não conseguem definir, de maneira clara, como operacionalizar tal mensuração.

Em estudos de qualidade, o foco no usuário, segue o movimento mais geral da ciência da informação de apostar no paradigma do usuário (DERVIN, 1977; VAKKARI, 1994; WAGNER, 1990), em contraposição ao modelo de abordagem anteriormente dominante, que pensava a informação a partir da teoria matemática da comunicação de Shannon¹³. Nessa vertente, a qualidade da informação é a medida quantitativa de eficácia técnica da transmissão de uma mensagem entre um emissor e um receptor (ROSZAC, 1988).

Vários autores, mesmo reconhecendo a necessidade de se privilegiar o sujeito que utiliza a informação, alegam dificuldades no tratamento dos aspectos da qualidade a partir do usuário, em virtude do subjetivismo que este carrega, trazendo limitações importantes para a quantificação. Independentemente disso, Schwuchow (1990) afirma que o profissional terá que conviver com esse elemento da qualidade da informação, uma vez que qualquer critério de avaliação da qualidade da informação é, por natureza, subjetivo, sendo praticamente impossível encontrar um critério de mensuração simples, preciso e satisfatório.

¹³ SHANNON, C. & Weaver, W. *The Mathematical theory of communication*. Urbana, Ill., 1949

O mesmo argumento está implícito nas palavras de Casanova (1990, p. 50,51) *apud* Paim et al (1996)¹⁴, quando diz que "a informação nunca será exata porque depende do contexto; nunca está isolada, tem vida própria e sua qualidade depende da visão, do nível de conhecimento, da interpretação de seu receptor. A busca da qualidade total da informação é similar à busca do eldorado."

Paim et al (1996) referenciam um modelo multidimensional para analisar o conceito de qualidade da informação. Este modelo considera três dimensões de qualidade: (1) transcendente; (2) intrínseca; e (3) contingencial. Os autores ressaltam que muitos estudiosos consideram a dimensão transcendente equivalente à intrínseca. Em consonância com a visão desses estudiosos, o presente trabalho aborda a questão da qualidade da informação considerando apenas duas das dimensões contextualizadas no modelo multidimensional. A primeira seria a dimensão intrínseca da qualidade da informação, que considera características como confiabilidade, precisão, validade, completeza, atualidade e abrangência. Embora a literatura não registre definição satisfatória, pode-se afirmar que a confiabilidade significa credibilidade no conteúdo e na fonte da informação. Relaciona-se com a idéia de autoridade cognitiva – prestígio, respeito, reputação da fonte, autor ou instituição (NEHMY; PAIM, 1998).

A segunda dimensão seria a contingencial, que traz atributos como valor percebido, eficácia, relevância, redundância e formato, e está relacionada ao usuário. Na perspectiva dessa dimensão, a relevância está associada ao fornecimento de informação a tempo, regularmente, de forma efetiva e eficiente, capaz de eliminar informação não relevante, pois "se não é relevante, não é

¹⁴ CASANOVA, M. B. Information: the major element for change. In: WORMELL, I. (Ed.). Information quality: definitions and dimentions, London: Taylor Graham, 1990. P. 42-53

informação" e Saracevic (1970)¹⁵ *apud* Pinheiro (2004) a traduz como "uma medida de contato efetivo entre a fonte e o destinatário".

A qualidade da formulação estratégica de uma empresa depende diretamente da qualidade das informações disponíveis (SAPIRO, 1993). Entretanto torna-se necessário ressaltar que o próprio direcionamento estratégico da empresa – e, conseqüentemente, o seu sucesso – pode ser comprometido pelo excesso de informações às quais as organizações estão expostas, uma vez que o acompanhamento da movimentação de um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo é fator determinante neste processo.

Alguns aspectos podem conduzir os gerentes a situações que envolvem sobrecarga informacional. Choo (1998a) justifica tal posicionamento ao destacar alguns aspectos inerentes à função desses profissionais:

- Trabalham em pontos da estrutura organizacional para onde convergem fluxos de informação;
- Coletam informações como símbolo de competência e comprometimento com o princípio da escolha racional;
- Coletam informações com o objetivo de tentar reduzir a incerteza e a equivocação;
- Coletam informações com o intuito de fortalecer e proteger suas posições: na medida em que as organizações tornam-se mais dependentes de informação, aumenta a importância desta como fonte de poder organizacional.

O autor ressalta que é possível tentar minimizar o problema da sobrecarga informacional com o desenvolvimento de sistemas e serviços de informação que

¹⁵ SARACEVIC, T. The concept of relevance in information science: a historical review. In: Introduction to information science, New York: Bowker, 1970. p.11-151.

consigam atenuar o ruído da informação coletada e amplificar o valor do que for realmente significativa. Essa abordagem, entretanto, demandaria uma compreensão muito precisa das reais necessidades de informação dos gerentes, o que pode não ser tão fácil de conseguir. Butcher (1997)¹⁶ citado por Choo (1998a) contesta a premissa de que os desenvolvedores de sistemas de informação geralmente elaboram seus produtos com base no princípio de que os usuários são capazes de articular (e articulam), de maneira clara, quais seriam suas reais necessidades de informação. Segundo o autor tal consideração é fraca, pois ela pressupõe que:

- Gerentes têm consciência de toda informação disponível por fontes internas e externas (geralmente isso não ocorre);
- Gerentes têm consciência de quais decisões eles precisarão tomar no presente e no futuro (geralmente não têm);
- A informação necessária para apoiar suas decisões e seu trabalho está disponível (freqüentemente não está);
- Se a informação necessária estivesse disponível, o gerente seria capaz de utilizá-la (pode ou não ser verdade); e
- Se a informação relevante estiver disponível, ela definitivamente afetará a tomada de decisão (pode ou não ser verdade).

Ainda sobre a questão do volume informacional, é relevante destacar o efeito complicador resultante da diversidade de fontes de informação acessíveis às empresas. Além das inúmeras informações disponibilizadas pelos jornais, televisão e empresas fornecedoras de produtos e serviços de informação,

¹⁶ BUTCHER, Helen. Why don't managers use information? *Managing information*. v.4, n.4, may,p. 29-30, 1997.

destaca-se a Internet como uma das maiores fontes de informação das organizações.

No entanto, Silva (2000) observa que a recuperação de informação na Internet ainda é um problema complexo, pois estão envolvidos aspectos relacionados à análise e indexação, que são processos que determinam a relevância da informação recuperada. Além disso, muitos fatores levam a considerar que o principal desafio da Internet como fonte de informação refere-se a recuperar informação relevante para necessidades específicas.

Diante dessa abordagem, as empresas lidam com outro desafio: a determinação das necessidades de informação dos gestores e ao gerenciamento da sobrecarga de informação à qual estão sujeitos. É importante ressaltar a importância do constante alinhamento das práticas de monitoração ambiental com as particularidades deste cenário em função do excessivo volume de informações geradas e monitoradas atualmente. O esforço de monitoração ambiental deve procurar focalizar a identificação das fontes de informação de maior valor para a organização, ciente dos efeitos do excesso de informação para que a aplicabilidade das práticas de monitoração ambiental continue sendo útil no apoio à sobrevivência organizacional.

2.7 Fontes de informação

Com a crescente exigência do mercado por inovação e por produtos com melhor nível de qualidade, as empresas são praticamente impelidas a acompanhar e analisar sistematicamente a dinâmica do mercado e a movimentação dos concorrentes. Neste contexto, as organizações devem reconhecer a importância das informações sobre os segmentos do ambiente e, conseqüentemente, atribuir um potencial estratégico à identificação de suas

fontes que se constituem como recurso importante de informação para os negócios.

As fontes abrangem os diversos aspectos do ambiente organizacional e as inúmeras classificações propostas para tais fontes atendem vários critérios, considerando a origem, a estruturação, os meios e recursos que lhes dão suporte, dentre outras características. Cysne (1996) aponta a falta de consenso sobre a terminologia relacionada às fontes de informação para negócios. Para a autora, esta falta de consenso se deve à dificuldade de organização do crescente volume de informações geradas, assim como à diversidade de interesses a que uma informação pode atender. Na sua visão, tal indefinição dificulta o processo de se trabalhar a informação como recurso estratégico organizacional.

Considerada a indefinição terminológica do termo no contexto nacional, é importante ressaltar que o termo encontra-se mais consolidado nos países desenvolvidos, tais como Estados Unidos e Reino Unido. Assim, buscando consistência nas referências estrangeiras, alguns autores substanciam seus estudos sobre essa temática. Borges e Campello (1997) citam a definição de Vernon (1984)¹⁷:

“Informações para negócios são dados, fatos e estatísticas publicados, necessários à tomada de decisão nas organizações de negócios, públicas ou privadas, bem como no governo. Inclui informações mercadológicas, financeiras, sobre bancos e empresas, leis e regulamentos de impostos, informações econômicas e comerciais, bem como informação factual sobre o ambiente no qual os negócios se realizam” (p. 150).

As diversas terminologias utilizadas na literatura brasileira e internacional sobre os conceitos de *informação tecnológica* e *informação para negócios* são analisadas por Jannuzzi e Montalli (1999). Segundo as autoras, alguns conceitos

¹⁷ VERNON, K. D. C. (Ed.) Information sources in management and business. London: Butterworths, 1984.

propostos em outros países apresentam características que permitem um melhor entendimento do termo, por estarem relacionadas tanto com o universo ao qual esse tipo de informação se refere, quanto ao uso ao qual se destina.

Os conceitos desenvolvidos por Montalli e Campello (1997) contemplam ambas as características. Segundo as autoras, *informação para negócio* é aquela que subsidia o processo decisório no gerenciamento das organizações, no que se refere aos seguintes aspectos: empresas, produtos, finanças, estatísticas, legislação e mercado.

Já o conceito de *informação tecnológica* engloba não apenas a informação necessária para a execução de processos como aquisição, inovação, transferência de tecnologia, certificação de qualidade, de produção, dentre outros, mas também a informação gerada por esses processos.

Jannuzzi (1999), também aborda os conceitos de *informação tecnológica e para negócios* no Brasil. A autora considera ser necessária a uniformização terminológica, para permitir uma organização mais objetiva das fontes nas unidades de informação, o que traria qualidade aos produtos e serviços por elas oferecidos. Além disso, na opinião da autora, os conceitos propostos por Montalli e Campello (1997) são os mais indicados para os termos *informação tecnológica e informação para negócios* no Brasil. Jannuzzi (1999) considera que os dois termos, juntos, podem favorecer uma conceituação mais ampla sobre o que se denominaria *informação para empresas*.

Cendón (2003) utilizou outra forma de classificação que agrupava as fontes de informação para negócios em: bases de dados de informações bibliográficas; sobre empresas e produtos; financeiras; estatísticas e indicadores econômicos;

sobre oportunidades de negócios; biográficas de vocabulário, para investimentos e jurídicas. (SOUZA; BORGES, 1996; SOUZA, 1996; MONTALLI, 1994).

No que diz respeito às fontes de informação utilizadas no processo de monitoração ambiental, observa-se que esta é uma temática freqüentemente estudada. Porter (1980), por exemplo, destaca diversas fontes de informação, como estudos setoriais, associações comerciais, publicações comerciais, imprensa especializada em negócios, diretórios, relatórios anuais e publicações governamentais, entre outras.

Sutton (1988) considera uma série de fontes importantes para o processo de inteligência empresarial. Segundo o autor, é possível obter informações relevantes em fontes internas, em contatos diretos com o setor de negócios, em publicações, e outras fontes, como analistas financeiros, bases de dados eletrônicas, bancos, anúncios.

Neste contexto de uso de fontes de informação no processo de monitoração ambiental, Jannuzzi (1999) também ressalta que para tomar decisões sobre o seu negócio, os gestores devem obter informações sobre:

- Companhias: atuação concorrencial, seus recursos, investimentos, fornecedores, endereços e dados numéricos, etc.;
- Estatísticas: de produção, demográficas, sociais, econômicas, etc.;
- Finanças: balanços, ações, preços, financiamentos, investimentos, etc.;
- Legislações: impostos, código de defesa do consumidor, legislação setorial, importação e exportação etc.;
- Mercados: consumidor, tendências, marketing, nichos, pesquisas mercadológicas etc.;

- Produtos: produtos e serviços concorrentes, custos, tecnologias, produção, normalização, certificação de qualidade, preços, características, etc.

Campos e Barbosa (2007) analisam uma série de trabalhos clássicos da área da ciência da informação que estabeleceram como objeto de estudo os fatores que determinam a escolha e uso das fontes de informação. Os autores destacam o trabalho de Rosenberg (1967), que identificou uma forte e significativa correlação da preferência pelas fontes com a facilidade de uso. Entretanto não foi observada correlação entre a quantidade de informação e seu uso no desempenho das tarefas.

Esses autores citam também um estudo a respeito dos critérios empregados por engenheiros na seleção de canais de informação técnica nas tarefas de resolução de problemas, realizado por Gerstberger e Allen (1968). Os resultados deste trabalho demonstraram que a acessibilidade percebida do canal de informação era o critério preponderante na determinação de sua utilização.

O'Reilly (1982) investigou variações de frequência de uso de quatro tipos de fontes de informação por tomadores de decisão. O autor verificou que as fontes consideradas mais acessíveis e as que fornecem informação de mais alta qualidade percebida têm maiores frequências de uso reportadas. Neste estudo, verificou-se que a influência da 'acessibilidade percebida no uso das fontes foi preponderante.

Campos e Barbosa (2007) observam também os resultados obtidos por Culnan (1983), que estudou os efeitos da complexidade do ambiente de tarefas e da acessibilidade das fontes de informação no comportamento de obtenção de informação na monitoração ambiental. Neste estudo, a acessibilidade foi o fator

que mais influenciou o uso das fontes. Porém, a autora sugeriu que fatores relativos à aquisição de informação, atrelados ao ambiente de tarefas de um indivíduo, como a complexidade, estão relacionados ao uso de fontes de informação consideradas menos acessíveis.

Pondera-se que o comportamento de busca de informações se enquadra na “lei de menor esforço” de Zipf (1949)¹⁸ *apud* Miller (2002), segundo a qual os gerentes selecionam informações com base na dificuldade que sua busca acarreta. Allen (1966) e Rosenberg (1967), assim como Gerstberger e Allen (1968), citados por Miller (2002), constataram que a qualidade da informação não tem qualquer relação com a frequência pela qual as pessoas usam as fontes de informação. Nestes estudos, os participantes buscaram acessar as fontes dentro do parâmetro do menor esforço e prestando pouca atenção à qualidade.

Compartilhando esta visão, Hardy (1982) ressalta dois modelos de seleção de fontes de informação. Segundo o autor, o modelo de custo/benefício considera que a seleção de fontes é feita com base nos custos e benefícios esperados ao utilizá-las. O modelo do esforço mínimo (*least-effort model*) preconiza que as fontes são escolhidas com base no critério de minimização do esforço de obtenção, ainda que isso sacrifique sua qualidade. O autor, baseado nos resultados de sua pesquisa, observa que os usuários avaliam tanto os custos quanto os benefícios na seleção das fontes, embora o critério de custo seja muito mais importante.

Campos e Barbosa (2007) analisam também a pesquisa de Swanson (1987), segundo a qual o uso da fonte de informação pode ser explicado em parte

¹⁸ ZIPF, H.P., *Human Behaviour and the Principle of Least Effort*, Addison-Wesley, Cambridge, Massachusetts (1949).

pelas disposições ou crenças individuais em relação a ela, mas que a qualidade atribuída à informação proveniente da fonte é fator relevante na explicação. O autor considera que a explicação do uso das fontes não deve estar relacionada unicamente à acessibilidade das mesmas.

Em seu estudo, Auster e Choo (1994) se basearam em um modelo no qual o uso de fontes de informação na monitoração ambiental seria influenciado por três fatores: a incerteza ambiental estratégica percebida, a acessibilidade percebida da fonte e a qualidade percebida da informação oriunda da fonte. Neste estudo, o uso de grande parte das fontes foi explicado pela qualidade percebida, não havendo destaque para a acessibilidade.

Diante do conteúdo apresentado, evidencia-se a dificuldade de determinar as necessidades de informação e de gerenciar a sobrecarga de informação nas organizações. Enfatiza-se também, a relevância do constante alinhamento das práticas de monitoração ambiental com as particularidades do cenário. Ciente do excesso de informações geradas e monitoradas atualmente, o esforço de monitoração ambiental deve focar seus esforços na identificação das fontes de informação de maior valor para a organização, para que a aplicabilidade das práticas de monitoração ambiental continue sendo útil no apoio à sobrevivência organizacional.

No presente trabalho, adotou-se a mesma classificação de fontes de informação utilizada por Campos (2007). O autor propôs a categorização condizente com os estudos de Pereira e Barbosa (2006) e baseada nos trabalhos propostos por Kefalas e Schoderbek (1973), Culnan (1983), Daft; Sormunen e Parks (1988), Freitas (1994), Choo (1994, 1998)¹⁹.

¹⁹ A categorização referente às fontes eletrônicas é atribuída aos estudos de Choo (1998).

Assim, as fontes de informação utilizadas neste estudo foram agrupadas da seguinte forma:

- Fontes pessoais externas: colegas de outras empresas, especialistas, clientes, concorrentes, consultores, corretores, parceiros, em feiras, congressos ou palestras (interação presencial ou telefônica).
- Fontes pessoais e internas: empregados, colegas de trabalho, superiores hierárquicos, sócios (interação presencial ou telefônica).
- Fontes pessoais eletrônicas: e-mail (pessoal ou da empresa), fóruns, grupos de discussão na web, Messenger, Skype e similares.
- Fontes impessoais externas: documentos produzidos fora da empresa, como revistas, jornais, livros, relatórios, periódicos técnicos, regulamentos, publicações governamentais, transmissões de rádio ou televisão.
- Fontes impessoais internas: documentos produzidos dentro da empresa, como relatórios, estudos, memorandos, arquivos em papel e anotações de trabalho.
- Fontes impessoais eletrônicas: documentos eletrônicos em geral, intranet, bases de dados eletrônicas da empresa, site da empresa, bancos de dados comerciais e governamentais on-line, sites diversos da internet, portais de notícias.

2.8 Acessibilidade da fonte de informação

O dinamismo do ambiente empresarial e a competitividade inerente aos negócios pressionam as organizações a desenvolverem constantemente

competências que favoreçam sua adaptabilidade e capacidade de inovação. No entanto, para operacionalizar tais competências, as empresas precisam de ferramentas que viabilizem o suprimento de informações de maneira eficiente. Atkinson (1996)²⁰ *apud* Valls e Vergueiro (1998) ressalta que o propósito fundamental de todos os serviços de informação tem sido reduzir o tempo necessário para que clientes específicos tenham acesso à informação de que necessitam para atingir seus objetivos.

A acessibilidade de uma fonte de informação foi associada à intensidade de seu uso a partir dos estudos de Gerstberger e Allen (1968). A revisão de literatura realizada por Campos (2007) a respeito das fontes de informação demonstra a importância atribuída aos estudos que referenciam a percepção de acessibilidade da fonte para explicar seu uso. Conforme observado no presente trabalho, a evolução dos estudos na área permitiu ampliar a discussão dos fatores que influenciam o uso desses canais. As pesquisas referenciadas foram realizadas com intuito de demonstrar a importância da influência de outras variáveis – como a qualidade da informação obtida da fonte – na investigação do uso da informação.

Campos (2007) destaca que Rosenberg (1967) e Gerstberger e Allen (1968) são os autores de dois trabalhos que enfatizam o fator acessibilidade como principal responsável pelo uso das fontes de informação. Para Rosenberg (1967) a acessibilidade da fonte corresponde ao grau de facilidade de uso enquanto a qualidade da fonte de informação está relacionada à quantidade de informação esperada. Já para Gerstberger e Allen (1968) a acessibilidade implica a facilidade

²⁰ ATKINSON, R. Library functions, scholarly communication, and the foundation of the digital library: laying claim to the control zone. *Library Quarterly*, v.66, n.3, p. 239-265, 1996.

em abordar, obter ou contatar o canal e a qualidade na qualidade técnica ou a confiabilidade da informação obtida de cada canal.

O autor destaca também que os resultados da pesquisa de Culnan (1985) ao investigar a acessibilidade de três categorias de fontes de informação, (bibliotecas, pessoas e fontes baseadas em computadores) permitiram a elaboração de um conceito estruturado em três dimensões. A primeira dimensão definida para a acessibilidade é denominada física e corresponde ao acesso inicial à fonte. A interface foi reconhecida pela autora como a segunda dimensão do conceito da acessibilidade e pretende descrever o esforço de converter a requisição de informação em linguagem não-humana. A terceira dimensão, denominada informacional, vincula-se à obtenção de informação da fonte após o contato inicial e que antecede qualquer julgamento de relevância da informação. Considerando tal definição, a autora reconhece a influência das experiências anteriores com a fonte e dos fatores contextuais na construção da percepção de acessibilidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da pesquisa

O presente estudo pretende descrever uma determinada realidade sem, entretanto, nela interferir. Sob esta perspectiva, a pesquisa é de natureza descritiva, pois envolve a descrição das características de determinada população ou fenômeno, visando também estabelecer relações entre variáveis (APPOLINÁRIO, 2006).

A pesquisa desenvolvida é também de natureza exploratória, pois tem como objetivo proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca do uso de fontes de informação pelos executivos do setor de previdência privada. Diante do exposto, o presente estudo foi conduzido sob a base de uma pesquisa exploratória, descritiva e de cunho quantitativo, caracterizando-se como uma pesquisa de campo (LAKATOS; MARCONI, 1996), por tratar-se de um estudo de descrição de população.

Os procedimentos metodológicos adotados permitiram descrever o comportamento de executivos e gerentes de empresas do setor de previdência privada aberta no Brasil. A partir de um mapeamento quantitativo das necessidades de informações e da utilização de fontes de informação externa, pretendeu-se aprofundar o conhecimento sobre as práticas de monitoração ambiental nas empresas consideradas, analisando a percepção dos gerentes a respeito do ambiente externo e identificando a maneira como utilizam as fontes no processo de busca dessas informações.

3.2 Universo de pesquisa

Consideram-se, como universo de pesquisa, as empresas de previdência privada complementar aberta, as quais representam um segmento particular do mercado segurador brasileiro²¹. Alguns aspectos sustentam a seleção dessas organizações:

- a relevância do segmento de previdência privada complementar no contexto sócio-econômico do país;
- a representatividade desse segmento no mercado de seguros;
- o potencial de crescimento do mercado de previdência complementar.

Esse universo constitui-se de 73 sociedades seguradoras e 12 entidades abertas de previdência complementar atuantes na comercialização de VGBL, Planos Tradicionais e PGBL, associadas à Fenaprevi (Federação Nacional de Previdência Privada e Vida).

3.3 Etapas da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida em duas fases. A primeira etapa envolveu a elaboração de um banco de dados com as informações de contato (nome, e-mail e telefone) dos executivos das empresas consideradas. Para tanto, buscou-se efetuar um levantamento desses dados junto a duas entidades representativas do setor: FENAPREVI²² (Federação Nacional de Previdência Privada e Vida) e FENASEG (Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização).

²¹ O mercado segurador brasileiro compreende os segmentos de seguros, capitalização e previdência complementar aberta.

²² Entidade que sucedeu a ANAPP - Associação Nacional da Previdência Privada, e que teve importante participação na regulamentação do Estatuto Básico da Previdência Privada, criado pela Lei 6.435, de 1977.

A FENAPREVI é uma entidade sem fins lucrativos que representa as empresas atuantes no segmento aberto de previdência privada complementar. Reconhecida também como prestadora de serviços para as instituições associadas, tem o objetivo de fomentar novos mercados e desenvolver conhecimento técnico visando o avanço da previdência complementar no Brasil.

A FENASEG é uma associação sindical para fins de estudo, coordenação, proteção e representação legal do setor de seguros, previdência complementar aberta e capitalização. Atualmente, congrega os oito sindicatos de seguros privados, estabelecidos nos estados da Bahia, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo. Estão afiliadas ao sistema 160 empresas, sendo que 143 operam em seguro - destas, 28 operam também em previdência complementar aberta, e 17 operam em capitalização. Estas empresas respondem por 99,2% da arrecadação deste mercado.

Assim, na primeira etapa, buscou-se obter junto à FENASEG e à FENAPREVI informações de contato das empresas (preferencialmente de executivos e gerentes) para estruturação de um banco de dados. O intuito, ao se estabelecer esse contato inicial foi apresentar os objetivos da pesquisa a ser realizada, o pesquisador e a instituição de ensino à qual estão vinculados.

Foi solicitado o apoio das entidades com os seguintes propósitos:

- Para divulgação da realização da pesquisa entre os associados, de maneira que a entidade ressaltasse a importância da participação dos executivos dessas entidades como respondentes em um estudo setorial sobre o setor de previdência complementar aberta no Brasil.

– Para obtenção e atualização dos dados de contato (endereço eletrônico) dos executivos das empresas associadas consideradas, em forma de um banco de dados já estruturado e manuseável.

Nesta etapa, foram encontradas muitas dificuldades para a formação de uma base de dados que permitisse o efetivo contato com os respondentes pretendidos. As solicitações efetuadas às entidades foram infrutíferas. Na FENAPREVI, não se obteve sucesso na abordagem junto à Comissão de Comunicação e Marketing e Eventos da associação. Na FENASEG, dos oito sindicatos que representam a entidade, apenas três enviaram informações para elaboração do banco de dados.

Como não foi possível obter nas entidades dados suficientes para contato com os respondentes, tornou-se necessária a busca e coleta manual de dados disponíveis nas páginas das entidades e das empresas na Internet. As páginas das empresas foram exploradas para a obtenção dos contatos disponíveis nos mesmos. Além disso, foram efetuadas pesquisas em mecanismos de busca na Internet, com o objetivo de encontrar entidades e empresas que disponibilizassem contatos, além da inclusão de dados de contatos de profissionais e de empresas das quais já se tinha conhecimento prévio.

A partir da formatação do banco de dados, passou-se para a etapa de estabelecer contato com os executivos. Nessa segunda fase, foi enviado um e-mail a todos os contatos do banco de dados elaborado, contendo a apresentação do pesquisador, da instituição de ensino (UFMG), dos objetivos da pesquisa e o convite para que o destinatário participasse da pesquisa respondendo um questionário hospedado em uma página na Internet (e acessado por meio de um atalho no e-mail). O texto deste e-mail seguiu o modelo do Anexo 1.

Considerou-se que o envio de um único e-mail permitiria um maior índice de retorno positivo. O que reforça essa idéia foi o fato de que, conforme Bastos (2005) observou, um dos maiores problemas enfrentados atualmente pelos usuários da Internet é exatamente a sobrecarga de e-mails indesejados recebidos. Esse autor entende que, se o destinatário realmente concorda em participar da pesquisa, é melhor aproveitar a oportunidade para apresentar, já no primeiro contato, o questionário. Ao estabelecer duas etapas de envio de e-mails – a primeira para solicitar a participação na pesquisa e a segunda para enviar o questionário – incorrer-se-ia no risco de o segundo e-mail (que apresentava o questionário) ser ignorado por ser considerado indesejado, mesmo que o destinatário já tivesse manifestado o interesse de participar da pesquisa.

3.4 Operacionalização da coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário, por constituir-se uma ferramenta adequada à finalidade de mapeamento proposto neste estudo.

O formulário continha basicamente questões fechadas, por três motivos:

- Tratar-se de um mapeamento quantitativo;
- Por permitir maior rapidez na resposta por parte dos respondentes;
- Por permitir a automatização da tabulação dos dados e geração dos

relatórios para análise, à medida que eram inseridos pelos respondentes.

Para a definição do modelo de questionário, foi relacionado o trabalho desenvolvido por Barbosa (2002) e utilizado por Bastos (2005). O questionário foi analisado e ajustado para as realidades que envolvem o contexto das empresas do universo considerado para esta pesquisa. No Anexo 2, encontra-se um modelo do formulário eletrônico disponibilizado para a coleta dos dados na internet. A utilização de um questionário estruturado e utilizado em outros estudos reforça a

proposta desta pesquisa de ampliar o conhecimento sobre a temática em diferentes contextos de negócios. A análise de informações obtidas de um mesmo instrumento de pesquisa possibilita embasar análises comparativas sobre o uso de fontes de informação por gerentes que atuam em segmentos diferentes.

Como foi dito, o questionário utilizado foi baseado no instrumento utilizado por Barbosa (2002), Bastos et al (2004) e Bastos (2005). Porém, neste estudo, foi incluída a análise sobre a acessibilidade das fontes de informação. Antes da submissão aos respondentes, o questionário foi avaliado em um pré-teste presencial com alguns executivos, com o objetivo de verificar, principalmente, a aceitação da extensão do questionário e a compreensão dos termos utilizados. Os resultados observados no pré-teste se refletiram em alguns ajustes na estrutura das perguntas e na substituição de algumas palavras. Observou-se também que a longa extensão do questionário poderia comprometer a participação dos entrevistados. Assim, optou-se por limitar o número de itens referentes às fontes de informação, agrupando-as, como fez Campos (2007), e não as tratando individualmente, como observado nos estudos de Barbosa (2002), Bastos et al, Bastos (2005) e Pereira (2006).

3.5 Segmentos do ambiente externo

Em consonância com os trabalhos desenvolvidos por Daft et al (1988), Auster e Choo (1994), Barbosa (2002), Bastos (2005) e Campos (2007), no questionário em referência foram considerados os seguintes segmentos do ambiente externo das empresas:

- Clientes;
- Concorrência;
- Tecnológico;

- Regulatório;
- Econômico;
- Sócio-cultural.

Sobre cada um destes segmentos, foram obtidos dados sobre o grau de importância e a taxa de mudança, conforme a percepção dos participantes do estudo.

Visando identificar o grau de importância, o respondente manifestou sua opinião a respeito do grau de importância que atribuiu a tendências e eventos relativos a cada um dos segmentos do ambiente externo organizacional referenciados. Foi utilizada uma escala unidimensional ascendente, variando de “sem importância” a “extremamente importante”.

Os dados sobre a taxa de mudança foram obtidos por meio de uma questão que solicitou a opinião do respondente sobre a taxa de mudança percebida em cada um dos segmentos do ambiente externo. Utilizou-se uma escala unidimensional ascendente, variando de “muito baixa” a “muito alta”. Para facilitar o entendimento, nessa questão, foi incluída uma nota explicativa, onde consta que “uma baixa taxa de mudança significa que as coisas permanecem as mesmas de um ano para o outro; uma alta taxa de mudança significa que as coisas mudam rápida e imprevisivelmente de ano para ano.”

3.6 Fontes de informação

A partir das fontes de informação previamente selecionadas, os respondentes foram questionados sobre a percepção dos mesmos considerando as fontes de informação abaixo:

- Fontes pessoais externas: colegas de outras empresas, especialistas, clientes, concorrentes, consultores, corretores, parceiros, em feiras, congressos ou palestras (interação presencial ou telefônica).
- Fontes pessoais e internas: empregados, colegas de trabalho, superiores hierárquicos, sócios (interação presencial ou telefônica).
- Fontes pessoais eletrônicas: e-mail (pessoal ou da empresa), fóruns, grupos de discussão na web, Messenger, Skype e similares.
- Fontes impessoais externas: documentos produzidos fora da empresa, como revistas, jornais, livros, relatórios, periódicos técnicos, regulamentos, publicações governamentais, transmissões de rádio ou televisão.
- Fontes impessoais internas: documentos produzidos dentro da empresa, como relatórios, estudos, memorandos, arquivos em papel e anotações de trabalho.
- Fontes impessoais eletrônicas: documentos eletrônicos em geral, intranet, bases de dados eletrônicas da empresa, site da empresa, bancos de dados comerciais e governamentais on-line, sites diversos da internet, portais de notícias.

Sobre cada uma dessas fontes, foram colhidos dados sobre frequência de uso, relevância, confiabilidade e acessibilidade.

As fontes, ao disponibilizarem uma gama variada de informações, manifestam uma relação intrínseca com o uso da informação. Assim, uma das variáveis passíveis da análise proposta nesta pesquisa foi a frequência de uso, uma vez que é relevante ao investigar o comportamento de uso informacional identificar os tipos de fonte mais acessados pelos usuários.

Sob essa perspectiva, julga-se fundamental investigar fatores que possam influenciar a escolha e a frequência de uso de determinadas fontes. Inúmeros fatores são passíveis de investigação para tal fim. No presente trabalho optou-se por investigar a relevância²³, a confiabilidade²⁴ e a acessibilidade²⁵. A seleção das duas primeiras variáveis justifica-se principalmente pela premissa plausível de que as organizações buscam informações de qualidade²⁶, e por permitir a comparação com trabalhos prévios tais como aqueles conduzidos por Auster e Choo (1994), Barbosa (2002) e Bastos (2005), que investigaram tais variáveis em seus estudos.

Conforme ressalta Campos (2007), as pesquisas nacionais que estudam a monitoração ambiental se concentram na investigação da percepção da qualidade da fonte, negligenciando muitas vezes a questão da acessibilidade abordada em estudos clássicos (ROSENBERG, 1967; GERSTBERGER; ALLEN, 1968; O'REILLY, 1982; CULNAN, 1985). Assim, o presente estudo reconhece a importância impingida à percepção de acessibilidade da fonte para explicar seu uso ao considerá-la a terceira variável passível de investigação. A seleção da acessibilidade como variável possibilitou a ampliação da discussão da influência dessas variáveis no uso das fontes de informação.

Assim, foi solicitado ao respondente que manifestasse sua opinião sobre a frequência com que faz uso de cada uma das fontes de informação listadas para

²³ Saracevic (1970) apud Pinheiro (2004) refere-se à relevância como: "medida do contato eficaz entre uma fonte e um destinatário". Corroborando com essa visão, Pinheiro (2004) associa relevância ao fornecimento de informação a tempo, regularmente, de forma efetiva e eficiente, capaz de eliminar informação não relevante, pois "se não é relevante, não é informação".

²⁴ De acordo com Nehmy e Paim (1998), a confiabilidade significa credibilidade no conteúdo e na fonte da informação. Relaciona-se com a idéia de autoridade cognitiva - prestígio, respeito, reputação da fonte, autor ou instituição.

²⁵ Gerstberger e Allen (1968) descrevem a acessibilidade como a facilidade em abordar, obter ou contatar o canal e destacam que a acessibilidade percebida do canal de informação era o critério determinante de utilização das fontes. Esta pesquisa optou por considerar o conceito de acessibilidade proposto por esses autores.

²⁶ A questão da qualidade da informação foi abordada no item **Error! Reference source not found..**

monitoração do ambiente organizacional externo. Para tal, o recurso utilizado foi a escala unidimensional ascendente de 1 a 5 pontos, atribuídos às seguintes opções de resposta:

- (1) menos de uma vez ao ano;
- (2) algumas vezes ao ano;
- (3) pelo menos uma vez ao mês;
- (4) pelo menos uma vez por semana;
- (5) pelo menos uma vez ao dia.

Sobre a relevância atribuída às informações advindas das fontes, solicitou-se ao respondente que manifestasse sua opinião sobre o grau de relevância percebido a respeito das informações obtidas a partir de cada uma das fontes de informação listadas para monitoração do ambiente organizacional externo. Para facilitar o entendimento, nessa questão, foi incluída uma nota explicativa, constando que “uma informação é relevante quando é necessária e útil para o alcance dos objetivos e metas de sua organização.” Utilizou-se, também uma escala unidimensional ascendente de 1 a 5 pontos, atribuídos às seguintes opções de resposta:

- (1) totalmente irrelevante;
- (2) irrelevante;
- (3) de alguma relevância;
- (4) relevante;
- (5) extremamente relevante.

Para obter dados relacionados sobre a confiabilidade das fontes, solicitou-se ao respondente que manifestasse sua opinião a respeito do grau de confiabilidade das informações obtidas a partir de cada uma das fontes de

informação listadas para monitoração do ambiente organizacional externo. Para facilitar o entendimento, nessa questão, foi incluída uma nota explicativa, constando que “uma informação é confiável quando é proveniente de uma fonte idônea e pode ser utilizada como base para se tomar decisões”. Mais uma vez, utilizou-se a escala unidimensional ascendente de 1 a 5 pontos, atribuídos às seguintes opções de resposta:

- (1) nem um pouco confiável;
- (2) pouco confiável;
- (3) medianamente confiável;
- (4) confiável;
- (5) extremamente confiável.

Por fim, o presente estudo também buscou aferir a percepção dos participantes acerca da acessibilidade das diversas fontes de informação. Essa variável foi avaliada por meio de um questionamento ao participante da pesquisa sobre o esforço e o tempo gastos por ele para acessar, localizar ou contatar as fontes de informação. Desse modo, o respondente identificou, para cada fonte de informação, o grau de esforço e tempo necessários para acessá-la. Uma nota explicativa foi incluída, constando que “considera-se que há esforço de alguma duração para estabelecer um acesso a uma fonte de informação, isto é, abordar, contatar ou localizar esta fonte”.

Aqui, novamente utilizou-se a escala unidimensional ascendente de 1 a 5 pontos, atribuídos às seguintes opções de resposta:

- (1) baixo;
- (2) baixo moderado;
- (3) médio;

- (4) alto moderado;
- (5) alto.

3.7 Perfil dos respondentes

Foram coletados dados que permitiram caracterizar o perfil do respondente e da empresa. Foram obtidos os seguintes dados:

- Nome completo;
- e-mail;
- telefone de contato;
- idade;
- sexo;
- nível educacional;
- área de formação superior;
- nome da empresa;
- estado;
- área de atuação na empresa;
- cargo;
- ramo de seguros que atua;
- posição na empresa (identificação da posição hierárquica do entrevistado; quantos níveis hierárquicos existem entre seu cargo e o cargo do principal executivo da empresa no Brasil)
- n° funcionários na empresa.

Também foi solicitado ao respondente informações sobre a existência ou não de um setor responsável na empresa pela coleta, organização e distribuição de informação sobre o ambiente externo. No caso de resposta afirmativa,

verificou-se a frequência com que o respondente utiliza este setor, apresentando ao mesmo as seguintes alternativas:

- Menos de 1 vez por mês;
- pelo menos 1 vez por mês;
- pelo menos 1 vez por semana;
- pelo menos 1 vez por dia.

No intuito de buscar informações que permitissem uma percepção qualitativa sobre o tema, ao final do questionário apresentou-se uma questão aberta solicitando aos respondentes que informassem livremente a finalidade para a qual as informações coletadas no ambiente externo são utilizadas.

3.8 Modelo de análise de dados

A análise de dados deste estudo envolveu uma pesquisa quantitativa descritiva. Neste contexto, buscou-se investigar e analisar características de fatos ou fenômenos, empregando artifícios quantitativos e utilizando, como técnicas padronizadas de coleta de dados e o questionário. Ao identificar a natureza da pesquisa, visualiza-se uma abordagem predominantemente quantitativa, com vistas a ampliar a compreensão sobre o tema referenciado.

A análise dos dados coletados foi realizada por meio da estatística e a operacionalização se deu por meio da tabulação dos dados coletados através do questionário, e foi realizada em planilha do Microsoft Excel, ferramenta que permitiu realizar os cálculos necessários para a obtenção dos resultados.

Para os segmentos do ambiente externo e fontes de informações, foram calculados os valores médios das respostas dos participantes, ponderados pelos pontos da escala utilizada (1 a 5 pontos), considerando o valor máximo de pontos

possível em cada item. Os itens (segmentos e fontes) foram ordenados de acordo com esse valor. A partir da ordenação dos itens, analisaram-se os dados obtidos.

Para as fontes de informação, foi verificada a correlação de ordem das fontes entre as variáveis consideradas. Para tanto, utilizou-se o coeficiente de correlação de ordem de Spearman (conforme utilizado também por Bastos, 2005). Foram calculados os valores do coeficiente para as variáveis tomadas duas a duas, finalizando essa fase com a análise das correlações entre:

- Freqüência de uso da fonte X Relevância da informação da fonte;
- Freqüência de uso da fonte X Confiabilidade da informação da fonte;
- Freqüência de uso da fonte X Acessibilidade da informação da fonte;
- Relevância da informação da fonte X Confiabilidade da informação da fonte;
- Relevância da informação da fonte X Acessibilidade da informação da fonte;
- Acessibilidade da informação da fonte X Confiabilidade da informação da fonte.

Assim, para medir a correlação de ordem entre as variáveis, foi utilizado o coeficiente de Spearman, que possui a seguinte formulação:

$$R = 1 - \frac{6 \sum (X_i - Y_i)^2}{(n^3 - n)}$$

onde:

- X_i é a ordem da fonte_i de informação na 1ª variável;
- Y_i é a ordem da fonte_i de informação na 2ª variável;
- n é o número de fontes de informação consideradas.

O coeficiente varia entre -1 (valor que significaria a total inversão da ordem dos itens nas variáveis consideradas) a +1 (valor que significaria exatamente a mesma ordenação dos itens nas variáveis consideradas) e será calculado para todas as combinações possíveis de variáveis, tomadas duas a duas.

De posse dos resultados obtidos e calculados, efetuou-se a análise dos mesmos, procedendo-se, posteriormente a comparação com os resultados de outros estudos realizados que abordam o mesmo assunto.

4 RESULTADOS

Como mencionado anteriormente, do total de 406 e-mails enviados, 63 não chegaram aos seus destinatários. Subtraindo os e-mails não entregues dos e-mails enviados, chega-se ao número de 343 e-mails, aos quais se atribui a possibilidade de terem sido recebidos pelos destinatários. Ainda assim, não é possível garantir que esses e-mails tenham sido efetivamente recebidos ou lidos pelos destinatários, fato que certamente pode elevar o número de e-mails que não atingiram seu objetivo. Porém, para efeito de cálculo de um índice percentual de respostas para este estudo, é possível considerar esse número. Assim, o total de 62 respostas válidas, em relação ao total de e-mails que supostamente chegaram a seu destino, compõe um índice de respostas de 18,08%.

O questionário foi respondido por 65 pessoas ao término da fase de coleta de dados. Destas, foram consideradas como válidas 62 respostas do total submetido pelos respondentes no formulário pela Internet. Os três questionários foram invalidados por apresentarem apenas respostas nas questões referentes aos dados pessoais. Quaisquer questionários que apresentassem ao menos uma resposta a partir da questão 15 foram considerados na análise dos dados.

O índice de respostas de 18,08% constituiu-se também das respostas obtidas de pessoas que não faziam parte do banco de dados de contatos criado originalmente para envio dos e-mails. Isso se deve, principalmente, ao fato que, assim que o respondente finalizava o questionário, recebia um e-mail de agradecimento pela participação na pesquisa. Nesse, havia também uma solicitação de indicação de profissionais do mercado que pudessem também participar da pesquisa. Assim, visando facilitar esse processo de indicação, optou-se por solicitar ao respondente que enviasse diretamente a um profissional de seu

relacionamento o link do questionário como convite para participar desta pesquisa.

É interessante ressaltar que alguns destes e-mails de agradecimento foram respondidos, confirmando que as solicitações de indicação encaminhadas pelo pesquisador resultaram em indicações potenciais.

Para atingir os objetivos propostos por este estudo, o ideal era conseguir que o maior número possível de pessoas respondesse o questionário, não havendo nenhuma objeção à participação de mais de uma pessoa por empresa, desde que seus perfis atendessem ao desejado na pesquisa. Assim, para confirmar a validade das respostas e a sua adequação aos objetivos do estudo, o fator determinante foi a análise do perfil do respondente, não importando se o mesmo originalmente não fazia parte do banco de dados.

Algumas razões, além do baixo custo e a agilidade, evidenciam a opção de alocar um questionário na internet e efetuar a coleta de dados utilizando recursos on-line. As vantagens não são perceptíveis apenas no processo de coleta e na análise automatizada dos dados, mas também no momento de concepção e finalização do instrumento, uma vez que foi possível, ao terminar o questionário, disponibilizá-lo imediatamente. A agilidade da divulgação e a possibilidade de um acesso à pesquisa na internet viabilizaram a participação daqueles respondentes geograficamente dispersos em outros estados do país. Tal instrumento de pesquisa garantiu também flexibilidade ao respondente, já que o formulário poderia ser respondido conforme sua disponibilidade. Quando a coleta de dados é realizada desta forma, é menor a interferência do entrevistador, o que pode ter influenciado a confiabilidade dos dados obtidos, pois estes representam a percepção dos respondentes registrados pelos próprios.

Bastos (2005) alerta para o fato de que, quando se utiliza, na coleta de dados, um formulário publicado no ambiente aberto e público da internet (sem qualquer forma de autenticação para verificação da origem do respondente), fica-se sujeito à possibilidade de que pessoas que não fazem parte do banco de dados de contatos criado originalmente acabem respondendo à pesquisa. Porém, os resultados obtidos indicam que este aspecto não repercutiu nos dados auferidos para análise desta pesquisa, pois a identificação individual de cada respondente solicitada no preenchimento do questionário – e a verificação da adequação do perfil – foi confirmada em todos os formulários validados.

4.1 Perfil do respondente

A primeira parte do questionário visava traçar o perfil do profissional que respondeu a pesquisa. No que diz respeito à faixa etária, observou-se uma concentração maior na faixa de idade entre 35 e 44 anos, com 57,4% das respostas. Ressalta-se o fato de que 78,7% dos respondentes possuem idade entre 25 e 44 anos, concentrando-se na faixa etária intermediária. A Tabela 3 apresenta a distribuição dessas respostas e o total de respondentes demonstra que um dos participantes não respondeu essa questão:

Tabela 3 – Distribuição de respostas sobre a faixa etária do respondente

Idade	Frequência	Percentual
Até 25 anos	0	0,0
De 25 a 34 anos	13	21,3
De 35 a 44 anos	35	57,4
De 45 a 54 anos	10	16,4
Acima de 55 anos	3	4,9
TOTAL	61	100,0

Fonte: O autor, 2009

Nesta pesquisa, 67,2% dos executivos participantes são do sexo masculino e 32,8% do sexo feminino. As respostas obtidas considerando o nível de escolaridade demonstram que praticamente a totalidade dos respondentes concluiu ou está matriculada em curso de ensino superior em nível de graduação (98,3%). Destaca-se também o fato de que 67,2% dos participantes já cursaram ou estão cursando pós-graduação. A Tabela 4 apresenta a distribuição detalhada de frequência das respostas:

Tabela 4 – Distribuição de respostas sobre o nível de escolaridade do respondente

Nível de escolaridade	Frequência	Percentual
Até o 2º grau	1	1,6
Graduação (completo ou não)	19	31,1
Pós-Grad. Lato Sensu (completo ou não)	37	62,3
Mestrado ou doutorado (completo ou não)	3	4,9
TOTAL	60	100,0

Fonte: O autor, 2009.

Quanto à área de formação profissional, observa-se que a maioria dos participantes da pesquisa é oriunda das áreas de Administração somando 44,3 % das respostas. Observa-se a distribuição das respostas na Tabela 5.

Tabela 5 – Distribuição das respostas sobre a área de formação do respondente

Área de formação	Frequência	Percentual
Administração / Gestão	27	44,3
Economia	8	13,1
Ciências Atuariais/Estatística	7	11,5
Direito	4	6,6
Área de saúde	0	0,0
Outras	15	24,5
TOTAL	61	100,0

Fonte: O autor, 2009.

Conforme mencionado, a pesquisa abrange profissionais localizados em todos os estados do Brasil. Como pode ser observada na tabela 10, a Região Norte não foi representada nesta pesquisa. Assim, do total de respostas obtidas,

observou-se que 68,3% têm origem nos estados da Região Sudeste, 18,4% na Região Sul, 8,4% no Nordeste e 5,0% nos estados da Região Centro Oeste. O estado com a maior quantidade de participantes na pesquisa foi São Paulo, com 35,0% de todas as respostas obtidas. A distribuição, por estado, pode ser observada na Tabela 6.

Tabela 6 – Distribuição das respostas sobre o estado de origem do respondente

Estado	Região	Freqüência	Percentual
Alagoas	Nordeste	1	1,7
Bahia	Nordeste	4	6,7
Total Região Nordeste		5	8,4
Distrito Federal	Centro Oeste	2	3,3
Mato Grosso	Centro Oeste	1	1,7
Total Região Centro Oeste		3	5,0
Minas Gerais	Sudeste	14	23,3
Rio de Janeiro	Sudeste	6	10,0
São Paulo	Sudeste	21	35,0
Total Região Sudeste		41	68,3
Paraná	Sul	7	11,7
Rio Grande do Sul	Sul	4	6,7
Total Região Sul		11	18,4
TOTAL		60	100,0

Fonte: O autor, 2009.

O maior índice de retorno da região sudeste pode ser explicado pela concentração de sedes das empresas do setor pesquisado em São Paulo (48%) e no Rio de Janeiro (18%). Minas Gerais registrou uma alta freqüência de respostas, apesar de ter em seu território apenas cinco empresas de previdência privada complementar com sede no estado, conforme Tabela 7. A alta freqüência de resposta pode ter se dado em função do fato de ser este o estado de domicílio do pesquisador, o que favorece o contato mais próximo com os respondentes.

Tabela 7 – Distribuição das sedes das empresas de previdência privada aberta e seguro de pessoas por estado

Sede da Empresa /Estado	Freqüência	Percentual
São Paulo	41	48,2
Rio de Janeiro	15	17,7
Rio Grande do Sul	12	14,1
Minas Gerais	5	5,9
Paraná	4	4,7
Distrito Federal	3	3,5
Bahia	2	2,4
Pernambuco	1	1,2
Mato Grosso do Sul	1	1,2
Espírito Santo	1	1,2
TOTAL	85	100,0

Fonte: Adaptado de FENAPREVI, 2009.

Para obtenção de dados referentes à posição hierárquica que os pesquisados ocupam dentro das empresas, foi disponibilizado um campo aberto no formulário, onde o respondente poderia informar livremente o cargo que ocupava na empresa considerada. Após a coleta e tabulação dos dados obtidos, e a constatação de que apenas 02 respondentes não assinalaram a questão, optou-se por agrupar os respondentes conforme se demonstra na Tabela 8.

Tabela 8 – Distribuição das respostas sobre o cargo do respondente

Nível de Cargo	Freqüência	Percentual
Alta administração (Sócio/Presidente/Diretor/Superintendente)	23	38,3
Média Gerência (Gerente/Coordenador)	37	61,7
TOTAL	60	100,0

Fonte: O autor, 2009.

Do total de respostas obtidas, 38,3% foram dadas por profissionais que ocupam cargos de alta administração, sendo sócios, presidentes diretores ou superintendentes em suas empresas. O restante (61,7%) ocupa cargos de média gerência, sendo gerentes, coordenadores ou similares. Apesar de observado que a maioria dos respondentes atua em cargos de média gerência, os resultados

demonstram que a pesquisa atingiu o objetivo de obter respostas de pessoas de perfil relacionado à tomada de decisão dentro das empresas.

No intuito de traçar o perfil hierárquico mais detalhado dos profissionais que participaram desta pesquisa, o respondente identificou dentre as opções enumeradas na Tabela 9, a relação do seu nível hierárquico com a posição do principal executivo da empresa.

Tabela 9 – Distribuição das respostas sobre o nível hierárquico do respondente

Níveis hierárquicos entre cargo do respondente e o executivo principal da empresa	Freqüência	Percentual
Nenhum. Sou este Executivo.	2	3,2
Um nível	16	25,8
Dois níveis	23	37,1
Três ou mais	19	30,6
Não sei informar	2	3,3
TOTAL	62	100,0

Fonte: O autor, 2009.

O resultado da distribuição de respostas sobre o nível hierárquico confirma que os participantes deste estudo estão intimamente vinculados ao processo de tomada de decisão nas empresas. Além do principal executivo da empresa, a maioria dos respondentes (62,9%) corresponde a profissionais que são liderados por um gestor que se reporta diretamente ao principal executivo, ou então se reportam diretamente a ele.

Os participantes da pesquisa atuam eminentemente em empresas de grande porte. A maioria expressiva (88,5%) respondeu que suas empresas possuem mais de 100 funcionários (Tabela 10).

Tabela 10 – Distribuição das respostas sobre a quantidade de funcionários da empresa do respondente:

N° de funcionários	Freqüência	Percentual
Até 9	5	8,2
De 10 a 19	0	0,0
De 20 a 49	0	0,0
De 50 a 100	2	3,3
Mais de 100	54	88,5
TOTAL	61	100,0

Fonte: O autor, 2009.

Os dados da Tabela 11 demonstram que a maioria (53,3%) dos respondentes da pesquisa atua na área comercial das empresas. Reconhecida pelas empresas de previdência privada como um setor estratégico, a área comercial é diretamente responsável pelo resultado da organização. No ramo de seguros, normalmente este é o setor que lida com as pressões impostas pelo ambiente externo, vinculando-se diretamente aos prazos e metas estabelecidos pela organização e às demandas dos clientes externos.

Como ressalta Stewart (2002, p. 36), “à proporção que cresce a economia do conhecimento, o trabalho do conhecimento substitui o trabalho físico”. Isso acarreta um deslocamento de funções e papéis das pessoas dentro das estruturas organizacionais. Conforme exemplifica Nadaes (2007), na área comercial o mercado virtual já é uma realidade, uma infinidade de transações comerciais é realizada pela Internet. As novas configurações transacionais exigem que o vendedor assuma novos papéis, com habilidades que envolvem desde o conhecimento de novas tecnologias até o desenvolvimento de uma postura pró-ativa frente aos imprevistos inerentes ao ambiente de negócios e ao dinamismo característico de setores estratégicos à sua função. Assim, ele poderá se reposicionar como um profissional que aprende sobre o mercado em que atua

e auxilia a empresa a vislumbrar oportunidades e a detectar ameaças que possam afetar os resultados dos negócios.

Tabela 11 – Distribuição das respostas sobre a área de atuação na empresa

Área	Frequência	Percentual
Comercial	32	53,3
Sinistros	5	8,3
Administrativo	4	6,7
Informática	4	6,7
Marketing	3	5,0
Investimentos	3	5,0
Controladoria	3	5,0
Outras	3	5,0
Atuária / Estatística	2	3,3
Técnica	1	1,7
TOTAL	60	100,0

Fonte: O autor, 2009.

Conforme mencionado, foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário disponibilizado em uma página da internet que poderia ser acessada livremente, através de um link aberto enviado aos potenciais respondentes convidados por e-mail. A distribuição das respostas sobre o ramo de atuação dos executivos no mercado de seguros, visualizada na Tabela 12, evidencia que a abordagem utilizada para a obtenção de dados não dificultou a participação na pesquisa dos gerentes referenciados na metodologia desse estudo. A frequência de respostas demonstrada evidencia uma realidade do mercado de seguros brasileiro onde os executivos de previdência complementar privada normalmente têm sob sua responsabilidade uma carteira que abarca outros tipos de seguros.

Tabela 12 – Distribuição das respostas sobre o ramo de atuação no mercado de seguros

Ramo de Seguros	Freqüência	Percentual
Vida	49	79,0
Previdência (Fechada)	10	16,1
Previdência (Aberta)	37	59,7
Capitalização	6	9,7
Auto	24	38,7
Saúde	5	8,1
Patrimonial	25	40,3
Transporte	21	33,9
Outro (por favor, cite qual)	0	0,0

Fonte: O autor, 2009.

4.2 Percepção sobre os segmentos do ambiente organizacional externo

Em relação à percepção dos respondentes a respeito dos segmentos do ambiente organizacional externo, foram analisados os aspectos referentes ao grau de importância atribuído e à taxa de mudança percebida. Os segmentos do ambiente externo considerados foram clientes, concorrência, regulamentação, economia, tecnologia e os fatores sócio-culturais.

A Tabela 13 apresenta a distribuição de freqüência das respostas em relação ao grau de importância atribuído pelos respondentes aos segmentos do ambiente. Para cada um deles, apresentam-se a freqüência absoluta das respostas e a sua respectiva participação percentual no total das respostas.

Tabela 13 – Distribuição de respostas sobre o grau de importância dos segmentos

Grau de importância	1 - Sem importância	2 - Pouco importante	3 - Importante	4 - Muito importante	5 - Extremamente importante
Clientes	* -	* -	* -	5 8,1%	57 91,9%
Concorrência	* -	2 3,2%	8 12,9%	29 46,8%	23 37,1%
Regulamentação	* -	* -	9 14,5%	17 27,4%	36 58,1%
Economia	* -	* -	7 11,5%	21 34,4%	33 54,1%
Tecnologia	* -	1 1,6%	8 12,9%	23 37,1%	30 48,4%
Sócio-Cultural	* -	2 3,2%	16 25,8%	23 37,1%	21 33,9%

Legenda: * Nenhuma resposta.

Fonte: O autor, 2009.

Chama a atenção o fato de que nenhum dos segmentos foi considerado sem importância. Especificamente, destaca-se o segmento de clientes, sendo considerado por 91,9% dos respondentes como extremamente importante.

A Tabela 14 apresenta a distribuição de frequência das respostas obtidas em relação à taxa de mudança percebida pelos respondentes sobre os segmentos do ambiente. Para cada um deles, são apresentadas a frequência das respostas e a sua participação percentual no total.

Tabela 14 – Distribuição das respostas sobre a taxa de mudança percebida pelos respondentes nos segmentos do ambiente

Taxa de mudança	1 - Muito baixa	2 - Baixa	3 - Média	4 - Alta	5 - Muito alta
Clientes	1 1,7%	8 13,3%	28 46,7%	15 25%	8 13,3%
Concorrência	* -	6 10,2%	21 35,6%	23 39%	9 15,3%
Regulamentação	1 1,7%	11 18,3%	22 36,7%	19 31,7%	7 11,7%
Economia	* -	* -	15 25,4%	32 54,2%	12 20,3%
Tecnologia	* -	5 8,5%	22 37,3%	19 32,2%	13 22,0%
Sócio-Cultural	1 1,7%	16 27,1%	27 45,8%	11 18,6%	4 6,8%

Legenda: * Nenhuma resposta.

Fonte: O autor, 2009.

No que diz respeito à taxa de mudança percebida, os segmentos concorrência, economia e tecnologia não obtiveram respostas que os caracterizassem como pouco dinâmicos. Os demais aspectos do mercado – clientes, regulamentação e sócio cultural – foram caracterizados como pouco dinâmicos por apenas 1,7 % dos respondentes.

Ainda sobre a taxa de mudança, a maioria dos respondentes atribuiu ao segmento de clientes uma média taxa de mudança (46,7%). É importante registrar também o expressivo número de respondentes que visualizam o potencial dinâmico desse setor, identificando a taxa de mudança de tal segmento como alta (25%) e muito alta (13,3%)

Estes resultados encontram-se analisados de maneira integrada na Tabela 15. Foi calculado, para cada um dos seis segmentos ambientais, o valor da média das respostas obtidas em cada variável analisada (grau de importância e taxa de mudança), ponderado pelos graus da escala utilizada, de 1 a 5 pontos. Os resultados são apresentados em ordem decrescente dos valores calculados na variável grau de importância.

Tabela 15 – Grau de importância e taxa de mudança percebidos, por segmento

Segmento	Grau de importância		Taxa de mudança	
	Média	Ordem	Média	Ordem
Clientes	4,92	1º	3,35	4º
Regulamentação	4,44	2º	3,33	5º
Economia	4,43	3º	3,95	1º
Tecnologia	4,32	4º	3,68	2º
Concorrência	4,18	5º	3,59	3º
Sócio-Cultural	4,02	6º	3,02	6º

Fonte: O autor, 2009.

Os dados apresentados na Tabela 15 destacam a última posição atribuída aos aspectos sócio-culturais, tanto no que diz respeito ao grau de importância atribuído quanto no que tange a taxa de mudança percebida.

Na Figura 4, as informações da Tabela 15 foram representadas na forma de um gráfico, onde se apresenta a relação entre as duas variáveis para cada segmento do ambiente externo:

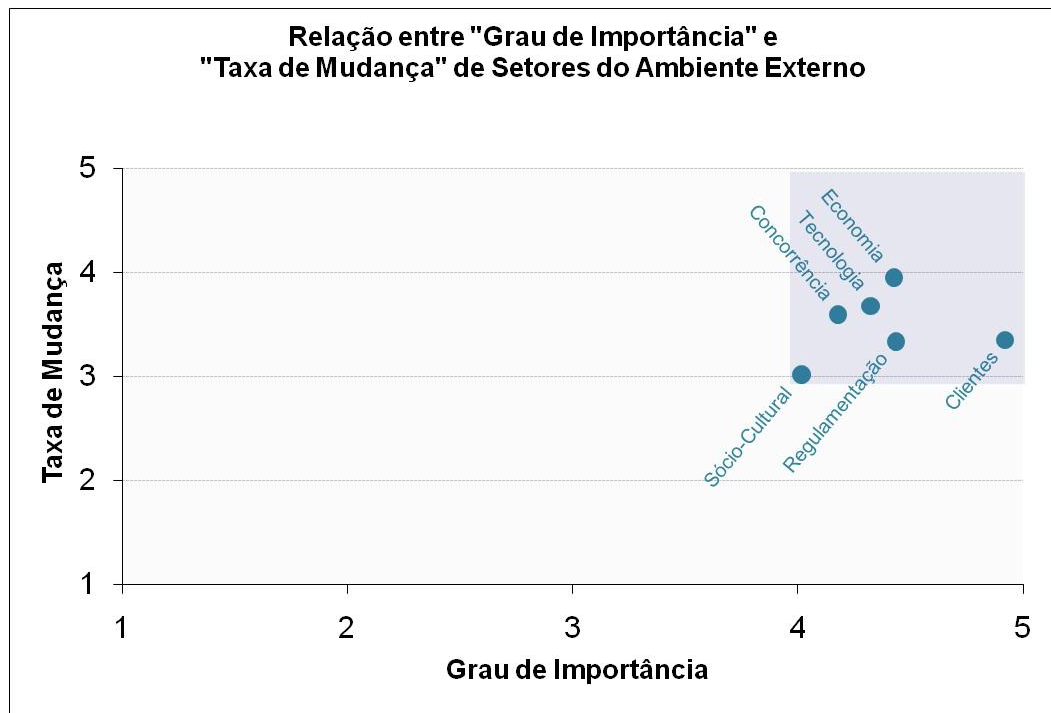


Figura 4 – Relação entre grau de importância e taxa de mudança dos segmentos do ambiente externo.

Fonte: O autor, 2009.

É fundamental observar que todos os segmentos apresentaram valores que indicam alta taxa de mudança e elevado grau de importância. Esse posicionamento está destacado no gráfico, no quadrante superior direito, sombreado em azul. Essa concentração demonstra efetivamente que o ambiente externo organizacional, de modo geral, possui alta relevância para as empresas e é extremamente dinâmico, o que corrobora o referencial teórico que ampara o presente trabalho.

4.3 Avaliação de fontes de informação

Com relação à avaliação das fontes de informação, no que se refere à frequência de uso, relevância, confiabilidade e acessibilidade, os resultados são apresentados na Tabela 16. Os itens são apresentados em ordem decrescente dos valores obtidos na variável frequência de uso.

Tabela 16 – Frequência de uso, relevância, confiabilidade e acessibilidade das fontes de informação

Fontes de informação	Frequência		Relevância		Confiabilidade		Acessibilidade*	
	Média	Ordem	Média	Ordem	Média	Ordem	Média	Ordem
Fontes impessoais eletrônicas: documentos eletrônicos em geral, intranet, bases de dados eletrônicas da empresa, site da empresa, bancos de dados comerciais e governamentais on-line, sites diversos da internet, portais de notícias.	4,36	1°	4,11	5°	3,84	3°	2,51	4°
Fontes pessoais eletrônicas: e-mail (pessoal ou da empresa), fóruns, grupos de discussão na web, Messenger, Skype e similares.	4,33	2°	3,83	6°	3,42	6°	2,44	2°
Fontes pessoais e internas: empregados, colegas de trabalho, superiores hierárquicos, sócios (interação presencial ou telefônica).	4,3	3°	4,33	2°	4,37	2°	2,33	1°
Fontes impessoais internas: documentos produzidos dentro da empresa, como relatórios, estudos, memorandos, arquivos em papel e anotações de trabalho.	4,21	4°	4,41	1°	4,40	1°	2,47	3°
Fontes impessoais externas: documentos produzidos fora da empresa, como revistas, jornais, livros, relatórios, periódicos técnicos, regulamentos, publicações governamentais, transmissões de rádio ou televisão.	4,18	5°	4,17	3°	3,77	4°	2,75	6°
Fontes pessoais externas: colegas de outras empresas, especialistas, clientes, concorrentes, consultores, corretores, parceiros, em feiras, congressos ou palestras (interação presencial ou telefônica).	3,55	6°	4,14	4°	3,63	5°	2,72	5°

Fonte: O autor, 2009.

Obs.: No caso da variável 'Acessibilidade', observa-se que a ordenação é realizada a partir da menor média observada. O cálculo considerou o esforço e tempo necessários para acessar a fonte de informação. Assim, a fonte considerada mais acessível é aquela que obteve a menor média, pois apresenta uma menor demanda de esforço e tempo por parte do usuário para acessá-la.

Os resultados evidenciaram que, em relação à frequência de uso, predominam as fontes impessoais eletrônicas. Entretanto, chama a atenção o fato de que, apesar da alta frequência de uso destas fontes, a relevância das informações obtidas por meio delas é baixa.

Cabe questionar os motivos da utilização tão freqüente de fontes de informação de baixa relevância. Seria plausível supor que, mesmo com a baixa relevância das informações obtidas nestas fontes, estas seriam muito utilizadas devido à facilidade de acesso às mesmas, por serem fontes de livre acesso, geralmente gratuitas ou de baixo custo, e que estão disponíveis em grande quantidade e variedade. Além disso, são fontes que apresentam um ritmo mais acelerado de atualização da informação. Porém, essa premissa não é conclusiva, visto que este tipo de fonte de informação obteve uma posição intermediária no que diz respeito à acessibilidade, figurando em 4º lugar.

Ainda no que diz respeito à frequência de uso, observa-se que as fontes pessoais externas são as menos utilizadas. É interessante observar tal resultado haja vista as colocações obtidas pelo segmento 'clientes' nas variáveis 'importância' e 'taxa de mudança'.

Ressalta-se que também foram atribuídas colocações baixas a esse tipo de fonte de informação no que diz respeito à relevância (4ª colocação), à confiabilidade (5ª colocação) e à acessibilidade (5ª posição).

É importante destacar que as fontes internas foram consideradas as mais relevantes e confiáveis pelos respondentes. As fontes internas impessoais ocuparam a 1ª posição em termos de relevância e confiabilidade, seguidas das fontes internas pessoais. Quanto á acessibilidade, estas fontes também ocuparam posição de destaque. Ainda assim, os resultados apontam que esse tipo de fonte de informação

é utilizado com frequência moderada, ocupando as 4ª e 3ª posições, respectivamente.

As fontes pessoais eletrônicas parecem não ser de grande importância para os respondentes, no que diz respeito à obtenção de informações confiáveis (6ª colocação) e relevantes (6ª colocação). Apesar disso, destacam-se entre as mais frequentemente utilizadas (2ª colocação). Tal frequência de uso parece ser explicada pela acessibilidade, já que este tipo de fonte obteve a 2ª posição neste critério.

4.3.1 Análise de correlação de ordem – Coeficiente de Spearman

Para comparar a ordenação das diversas fontes de informação em termos de frequência de uso, relevância, confiabilidade e acessibilidade, foi utilizado o coeficiente de Spearman, que indica a correlação de ordem. O coeficiente foi calculado para todas as combinações de variáveis possíveis, tomadas duas a duas, apresentando os seguintes resultados:

1. Correlação entre frequência de uso e relevância = **-0,43**
2. Correlação entre frequência de uso e confiabilidade = **0,09**
3. Correlação entre relevância e confiabilidade = **0,83**
4. Correlação entre acessibilidade e frequência de uso = **0,54**
5. Correlação entre acessibilidade e relevância = **0,09**
6. Correlação entre acessibilidade e confiabilidade = **0,26**

O valor do coeficiente de Spearman observado entre relevância e confiabilidade da fonte de informação apresenta valor positivo e próximo de um (0,83), evidenciando uma forte associação entre essas variáveis. Isso pode significar que as fontes consideradas mais confiáveis seriam também classificadas como as mais relevantes de acordo com a percepção dos respondentes.

O índice apurado para a frequência de uso e a confiabilidade da fonte de informação apresenta também valor positivo, porém próximo de zero (0,09), indicando que não há correlação significativa entre estas variáveis. Isso quer dizer que uma fonte considerada confiável não é necessariamente utilizada com maior frequência e, neste caso, é prudente considerar a existência de outros aspectos – além da confiabilidade – que façam os usuários utilizarem com mais frequência uma fonte de informação.

Já o valor obtido para o coeficiente de correlação entre frequência de uso e a relevância das fontes de informação caracteriza a possibilidade de certa associação entre essas variáveis, porém variando em sentidos contrários (-0,43). Tal resultado negativo mostra uma tendência dos pesquisados utilizarem mais fontes de informação pouco relevantes, o que sinaliza a possibilidade de existirem outros aspectos mais importantes, na sua percepção.

O cálculo do coeficiente da correlação entre a frequência de uso das fontes de informação e a acessibilidade apresentou resultado significativo (0,54). Esse valor permite algumas inferências, pois evidencia uma associação entre as duas variáveis. Tal associação indica que as fontes de informação mais utilizadas são aquelas consideradas mais acessíveis, demandando menos esforço e tempo para acessá-las, localizá-las e contatá-las.

O cálculo das correlações entre acessibilidade e relevância, e entre acessibilidade e confiabilidade apresentou valores pouco significativos. Além disso, cabe esclarecer que a análise da correlação entre estas variáveis não permitiria inferir relações de causa ou efeito entre elas, visto que uma fonte não é necessariamente considerada mais relevante ou confiável em função da facilidade de acesso à mesma.

4.4 Setor organizacional responsável pela coleta de informações externas

No formulário de coleta de dados, os participantes da pesquisa foram solicitados a informar a existência, em suas organizações, de um setor ou pessoa responsável pela coleta, organização e distribuição de informações sobre o ambiente organizacional externo (Tabela 17). Observou-se que 24,10% dos respondentes informaram que em suas empresas não existe tal formalização no que diz respeito às informações de origem externa.

Tabela 17 – Distribuição das respostas sobre a existência de um setor responsável por informações externas

Existência de setor responsável por informações externas	Freqüência	Percentual
Sim	41	75,9
Não	13	24,1
TOTAL	54	100,0

Fonte: O autor, 2009.

Estes dados confirmam que a maioria das empresas estruturou um setor responsável por informações externas. Tal resultado condiz com a percepção dos participantes de que o ambiente externo em geral é dinâmico e possui grande importância para a empresa (conforme demonstrado na Figura 4). Apesar da coerência de tal correlação, é preciso levar em conta que, como foi observado, a maioria expressiva das organizações é de grande porte o que, por sua vez, sugere um alto nível de institucionalização de funções e de departamentalização dentro da empresa.

Em seqüência, foi apresentada aos participantes uma pergunta sobre a freqüência de utilização do setor responsável por informações externas, caso ele existisse na empresa. Dentre os respondentes que informaram a existência deste setor, 51,22% indicaram que consultam o referido setor pelo menos uma vez por dia, como demonstra a Tabela 18.

Tabela 18 – Distribuição das respostas sobre a frequência de utilização do setor responsável por informações externas

Frequência de utilização do setor de informações externas	Frequência	Percentual
Menos de 1 vez por mês	5	12,2
Pelo menos 1 vez por mês	7	17,1
Pelo menos 1 vez por semana	8	19,5
Pelo menos 1 vez por dia	21	51,2
TOTAL	41	100,0

Fonte: O autor, 2009.

Ao final do questionário, foi formulada uma questão aberta para que os participantes informassem a finalidade de uso das informações coletadas. Das 44 respostas obtidas, sete foram descartadas, pois possuíam conteúdo vago, o que não permitiu identificar o uso que os executivos faziam da informação obtida do setor responsável por informações externas. Aspectos similares foram destacados, apesar da diversidade das 37 respostas analisadas qualitativamente. Dessa maneira, foi possível agrupar as respostas em quatro categorias básicas de utilização das informações coletadas no ambiente externo.

1. Planejamento
2. Tomada de decisão
3. Disseminação de conhecimento
4. Acompanhamento do mercado

Assim como em Bastos (2005), o planejamento e a tomada de decisão foram mencionados pelos participantes da pesquisa como finalidades de uso das informações externas. Nesse estudo, os respondentes também destacaram a utilização das informações para o acompanhamento do mercado. Tais referências condizem com a revisão de literatura apresentada neste trabalho (PORTER, 1985; OLIVEIRA, 1993; SAPIRO, 1993). De fato, o executivo que atribui relevância às diversas informações advindas do mercado e mobiliza esforços para compreender o potencial estratégico das informações externas poderá desenvolver percepções

críticas do ambiente de negócios de modo a considerar as possíveis influências externas no planejamento organizacional.

Além disso, a disponibilidade de informações favorece o processo de tomada de decisão, na medida em que as mesmas apresentam-se como ferramentas essenciais para minimizar a incerteza inerente ao processo. Entretanto, é importante ressaltar, conforme literatura apresentada nessa dissertação, o fator limitador implícito à enorme quantidade de informações acessíveis aos tomadores de decisão. Conforme Aaker (1983) em virtude do volume informacional, muitas informações são perdidas, dissipadas ou simplesmente não utilizadas em decorrência da falta de foco na monitoração, da realização individual da atividade e da escassez de mecanismos para armazenar e disseminar a informação.

Também observada por Bastos (2005), a disseminação de conhecimento foi mencionada pelos participantes desta pesquisa como uma das principais finalidades de uso das informações externas. Esta deve ser compreendida, conforme Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 34), como a condição prévia para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar. Esses autores ponderam que não é necessária a disseminação de todo conhecimento para toda organização. A sua amplitude da disseminação deve estar alinhada com a estratégia organizacional, com as políticas de pessoas, com o modelo de estrutura da empresa e com a tecnologia disponível. Além disso, como observa Choo (1998:b), a disseminação do conhecimento auxilia no processo de tomada de decisão, uma vez que favorece o desenvolvimento de uma visão compartilhada na empresa, minimizando a equivocação e a ambigüidade no processo decisório.

Conforme observado, os respondentes atribuem valor aos dados advindos dos setores institucionalizados no ambiente externo, uma vez que o

acompanhamento do mercado foi apontado por eles como uma das finalidades de uso atribuídas às informações coletadas. Esse fato é condizente com os resultados apresentados na Figura 4, que registra graficamente a alta importância e elevada taxa de mudança atribuída a todos os segmentos do ambiente externo pelos executivos que participaram da pesquisa.

5 CONCLUSÕES

Este estudo descritivo explorou a temática do comportamento informacional dos executivos brasileiros que operam no setor de previdência privada complementar aberta, no que diz respeito às suas necessidades, ao acompanhamento e à busca de informações sobre o ambiente organizacional externo.

O objetivo geral perseguido nessa investigação envolve a análise do processo pelo qual os gerentes de empresas de previdência aberta lidam com as informações oriundas do ambiente externo de suas organizações.

A definição do tema foi amparada pela importância de se ampliar a base de conhecimento sobre o assunto com uma pesquisa em um setor ainda não investigado dentro da perspectiva proposta – o setor de previdência privada complementar aberta. Vale destacar também a opção pela contextualização do setor de previdência privada complementar aberta na pesquisa. Além de ser um segmento representativo do mercado de seguros, caracteriza-se por sua relevância no contexto sócio-econômico do país, e apresenta um potencial de crescimento expressivo.

Para conduzir o presente estudo, além do objetivo geral mencionado, foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o grau de mudança percebido e o grau de importância atribuído pelos executivos aos diversos aspectos do ambiente externo;
- Identificar as fontes de informações mais utilizadas pelos executivos de empresas de previdência privada complementar;
- Identificar e analisar o grau de relevância, confiabilidade e acessibilidade atribuído pelos executivos a essas fontes de informação.

Este trabalho atingiu os objetivos propostos ao contextualizar um segmento econômico relevante, mas que ainda não havia sido abordado sob o prisma da monitoração ambiental. O uso de uma metodologia utilizada em outras pesquisas reconhecidas academicamente favoreceu a obtenção de dados passíveis de comparação e, conseqüentemente, uma ampliação na base de conhecimento sobre o assunto

O uso da internet na operacionalização da coleta de dados nesta pesquisa mostrou-se adequado para a consecução dos objetivos. De fato, o alcance proporcionado pela hospedagem do questionário na internet permitiu contar com a participação de respondentes localizados geograficamente distantes da sede da pesquisa, ampliando, assim, a abrangência e a amplitude deste estudo. Além disso, o processo de tabulação de dados foi agilizado em função da coleta pela internet, uma vez que os dados obtidos eram importados automaticamente para a planilha eletrônica de cálculo das variáveis consideradas neste estudo.

É importante apontar algumas dificuldades encontradas no decorrer do trabalho, que influenciaram a limitação de alguns resultados. Em relação a outros trabalhos similares (BARBOSA, 2002, BASTOS et al, 2004, BASTOS, 2005, PEREIRA e BARBOSA 2006), esta pesquisa buscou se diferenciar pela inclusão da análise da variável acessibilidade da fonte. A inclusão de mais uma variável, no entanto, acabou por estender o questionário, o que poderia ter impacto negativo no que diz respeito à disponibilidade dos respondentes de preenchê-lo. De fato, o pré-teste confirmou que a excessiva quantidade de itens a serem respondidos dificultaria a participação dos respondentes. Assim, decidiu-se por compensar este fato optando por investigar as fontes de informação por grupos, e não individualmente, como feito nos estudos citados.

No que diz respeito aos resultados em si, neste estudo, percebeu-se nitidamente que os aspectos relacionados aos clientes são aqueles aos quais se atribui a maior importância, em termos de acompanhamento e monitoração de informações pelos executivos – assim como observado no estudo de Pereira e Barbosa (2008). Pode-se supor que, devido a isto, os executivos realizam uma monitoração mais próxima destes aspectos, o que lhes permitiria um melhor acompanhamento de suas movimentações. Entretanto, nesta pesquisa, parece haver certa contradição, uma vez que as fontes externas de informação foram indicadas como as menos utilizadas e acessadas (classificadas na última posição) e pouco confiáveis (classificadas na penúltima posição).

Tal fato pode evidenciar que a importância atribuída ao cliente enquanto objeto de monitoração não se reflete na percepção do mesmo como fonte de informação. Ou seja, a preocupação com o cliente parece não considerar o valor estratégico de se estabelecer um canal de comunicação com o consumidor, no intuito de viabilizar a obtenção de informações que poderão ser utilizadas inclusive para criação de novos produtos. Essa referência encontra respaldo nas respostas dos executivos sobre a finalidade de uso das informações coletadas pela empresa. Ao contrário de outros estudos, como em Bastos (2005), as respostas coletadas não demonstraram que a informação coletada seja utilizada para criação e ajuste de produtos/serviços a clientes.

Já no que diz respeito à taxa de mudança, o segmento clientes foi considerado pelos participantes como um dos menos dinâmicos, ocupando a 4^a posição, dentre os seis segmentos. Apesar desse registro, é importante considerar que o valor médio obtido por este segmento foi alto, apontando um grau de dinamismo considerável, ainda que outros segmentos sejam percebidos como mais

dinâmicos. Por sua vez, o segmento sócio-cultural foi considerado o menos importante em termos de monitoração de informações, e também o menos dinâmico.

Os aspectos relacionados aos clientes também foram apontados como o foco de monitoração mais importante na opinião dos entrevistados nos trabalhos de Silveira (1999), Barbosa (2002), Bastos et al (2004), Bastos (2005), Pereira (2006) e Campos (2007).

Da mesma forma, parece haver um consenso sobre a pouca importância e baixo dinamismo dos aspectos sócio-culturais. Tanto neste estudo quanto em Barbosa (2002), Bastos et al (2004), Bastos (2005) e Campos (2007), foram atribuídos o menor grau de importância e a menor taxa de mudança.

Em contrapartida, este trabalho diverge parcialmente dos resultados encontrados por Auster & Choo (1994) em seu estudo com empresas do setor canadense de telecomunicações e publicações, onde os mais altos graus de importância foram atribuídos aos aspectos relacionados a concorrentes, ficando os relacionados a clientes em 2º lugar.

No presente estudo, os segmentos econômico e tecnológico foram indicados pelos entrevistados como os setores mais dinâmicos – assim como em Bastos (2005). Tal posição de destaque justificaria a indicação desses segmentos como setores de maior importância. Entretanto, na presente pesquisa, o segmento econômico e tecnológico foram classificados em 3º e 4º lugares, respectivamente, quando analisados quanto ao seu grau de importância.

Além de ser apontado pelo dinamismo, é instigante o fato de que o setor tecnológico tenha sido classificado pelos executivos das empresas de previdência privada como um segmento mais importante que a concorrência. Assim como na pesquisa desenvolvida por Pereira e Barbosa (2008), o segmento concorrência aparece como o 5º mais importante, evidenciando que, conforme os autores

referenciados, os respondentes se preocupam mais com seu trabalho diário, seus clientes e com os aspectos que impactam seus negócios em termos de tecnologia, economia, política e legislação do que com os concorrentes.

Também em Pereira e Barbosa (2008), o segmento concorrência ocupou a 3ª posição em termos de intensidade de mudança. Diante dessa classificação, esses autores recomendam um maior acompanhamento de seus concorrentes, atribuindo maior importância ao setor, quando na análise do seu ambiente de negócios. Os autores enfatizam ainda a importância das organizações assumirem uma postura mais ativa frente à concorrência no intuito de evitar que as estratégias dos concorrentes acarretem a perda de clientes e de mercado.

As fontes de informação escolhidas foram classificadas da mesma maneira que fez Campos (2007): pela origem dessas fontes (fontes internas ou externas), conforme o relacionamento /proximidade das fontes de informação em relação a quem busca a informação (fontes pessoais ou impessoais) e a partir da mídia que caracteriza essa fonte de informação (fontes eletrônicas e não-eletrônicas). A partir dessa classificação, as fontes foram categorizadas em seis grupos e o comportamento de busca dos executivos por fontes de informação foi analisado sob os aspectos de frequência de busca, grau de relevância da fonte, grau de confiabilidade e acessibilidade da fonte pesquisada.

Conforme exposto no referencial teórico, as percepções de relevância e confiabilidade compuseram o construto de qualidade percebida. Considerando as fontes analisadas, os aspectos referentes à qualidade das fontes impessoais internas devem ser destacados, uma vez que os respondentes as classificaram como as fontes de informação mais relevantes e confiáveis, ainda que sejam pouco utilizadas (este resultado analisado isoladamente apresenta certa dissonância em

relação a outras pesquisas). As fontes mais utilizadas são as fontes eletrônicas (pessoais e impessoais).

É importante ressaltar também que os resultados obtidos neste estudo permitem reconhecer uma relação positiva entre a acessibilidade e a frequência de uso das fontes de informação, o que reforça os resultados apresentados nos estudos de Culnan (1983)²⁷, O'Reilly (1982)²⁸, Gerstberger e Allen (1968) e Rosenberg (1967).

O fato de as empresas recorrerem pouco às fontes impessoais internas – destacadas como as mais relevantes e confiáveis – suscita a hipótese que poderia relacionar este fato à dificuldade de acesso a essas fontes. Entretanto, os resultados da pesquisa não confirmam tal possibilidade, haja vista a sua 3ª posição, quando analisadas sob a variável acessibilidade.

Essa questão parece sinalizar para a importância de se observar, no aprimoramento dos sistemas e práticas de monitoração ambiental por parte das empresas, as necessidades dos usuários, principalmente aquelas referentes aos sistemas de informação. A concepção de sistemas adequados e de um treinamento que viabilize a operacionalização destes pode ser uma das ferramentas utilizadas pelas organizações para facilitar o compartilhamento das fontes impessoais internas e aperfeiçoar o uso das informações.

Assim como no estudo de Pereira e Barbosa (2006), observou-se, no presente trabalho, um equilíbrio na frequência de uso entre as fontes pessoais e impessoais. Tais resultados, de certa forma, divergem de Choo (1994), que destacou

²⁷ Segundo pesquisa, Culnan (1983) identificou a acessibilidade como fator que mais repercutiu no uso das fontes, mas ressaltou também que em certos contextos a acessibilidade da fonte pode não ser o fator determinante de seu uso.

²⁸ O'Reilly (1982) concluiu que há uma influência considerável da percepção da acessibilidade no uso das fontes. Entretanto resalta que no caso de uso de fontes pessoais internas a qualidade percebida foi o critério determinante

a preponderância da utilização de fontes pessoais quando comparadas às impessoais.

Nesta pesquisa, assim como no estudo de Pereira e Barbosa (2006), predominou o uso das fontes eletrônicas, apesar de serem consideradas, em geral, menos confiáveis que as não-eletrônicas. Tal frequência de uso foi observada também por Barbosa (2002) e pode ser compreendida pela facilidade de acesso às mesmas e pela expansão do uso de sistemas de informação eletrônicos nas empresas.

Corroborando com os resultados observados por Barbosa (2002), é importante relatar também que as fontes eletrônicas (pessoais e impessoais) foram consideradas como as fontes menos relevantes. Na medida em que os resultados apresentados ressaltam as fontes eletrônicas pessoais como as mais acessadas, e as caracterizam como as fontes menos confiáveis e relevantes, parece plausível analisar, sob uma postura reflexiva, o papel atribuído a essas fontes. Neste caso, seria importante verificar se a aparente opção do usuário pelo modelo do esforço mínimo²⁹ condiz com o contexto organizacional, com a consecução de suas tarefas e com o planejamento estratégico definido pela empresa.

De modo geral, constatou-se que a qualidade das fontes de informação não influencia a sua frequência de uso. A facilidade de acesso surgiu como um aspecto que exerce forte influência na seleção de fontes de informação. Observou-se que há, por parte dos executivos, a compreensão da importância de se acompanhar primordialmente os aspectos relacionados aos clientes, à regulamentação e à economia.

²⁹ Hardy (1982) referencia dois modelos de seleção de fontes, no intuito de ressaltar a importância da qualidade da informação obtida das fontes. O *modelo de custo/benefício* pressupõe que a seleção de fontes é feita com base nos custos e benefícios esperados ao utilizá-las. O *modelo do esforço mínimo (least-effort model)* propugna que as fontes são escolhidas com base no critério de minimização do esforço/ custo de obtenção da informação, mesmo sacrificando sua qualidade. O autor defende que aqueles que buscam informação avaliam tanto os custos quanto os benefícios (qualidade da informação) na seleção das fontes, embora atribuam aproximadamente o dobro da ênfase no critério de custo (facilidade de acesso à fonte).

Destacou-se também o fato de que as empresas do setor analisado possuem uma área interna responsável pela coleta e disseminação de informação externa, freqüentemente acessada. Ainda assim, deve-se considerar a necessidade de que a monitoração ambiental seja implementada como política dentro das empresas. Dessa maneira, promove-se o acompanhamento sistemático necessário de suas práticas, e enfatiza-se a importância de a organização estabelecer o foco da monitoração compatível com seu planejamento estratégico. Uma prática eficaz de monitoração ambiental implica o comprometimento de todos os colaboradores com os processos envolvidos, desde a identificação de fontes de informação, a busca da informação, sua coleta e posterior disseminação dessas informações entre as unidades da empresa.

Ao final do estudo, aponta-se para a importância de ampliar os estudos no sentido de verificar o grau de institucionalização da função de monitoração nas empresas deste e de outros setores econômicos. Muitas vezes, mesmo com a existência de um setor dedicado à função de coleta e disseminação da informação externa – como nas empresas aqui investigadas – pode haver certo distanciamento de um modelo de aplicação de práticas formais de monitoração (como foi observado).

Diante da metodologia apresentada, recomenda-se também, para o aumento do conhecimento nesta área de pesquisa, o estudo efetivo do comportamento de busca dos usuários da informação nos contextos empresariais. Dessa maneira, ressalta-se também a importância de uma investigação mais profunda da relação entre as categorias de análise, os perfis dos usuários e seus comportamentos de busca de informação, assim como de aspectos qualitativos dos objetos de pesquisa, de forma a enriquecer e substanciar as inferências resultantes das análises quantitativas.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. Organizing a Strategic Information Scanning System. *California Management Review*, v.25, n.2, p.76-83, jan 1983.
- AGUILAR, F. J. *Scanning the business environment*. New York: The Macmillan Company, 1967.
- ALDRICH, H. E. *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979
- APPOLINÁRIO, Fábio. *Metodologia da Ciência: filosofia e prática de pesquisa*. São Paulo: Editora Thomson, 2006.
- AROUCK, Osmar. Avaliação de sistemas de informação: revisão da literatura. *Transinformação*, v. 13. no 1, p 7-21, jan./jun. 2001
- AUSTER, E.; CHOO, C. W. CEOs, information, and decision-making: scanning the environment for strategic advantage, *Library Trends*, v.43, n.2, p.206-225, Fall 1994.
- BARBOSA, R. R. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar, *Revista de Administração*, v. 32, n. 4, p. 42-53, out./dez. 1997.
- BARBOSA, Ricardo R. Inteligência empresarial: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. *Datagrama Zero - Revista de Ciência da Informação* - v.3 n.6, dezembro de 2002.
- BASTOS, Jaime S. Y.; SILVA, Antonio B. O.; PARREIRAS, Fernando S.; BRANDÃO, Wladimir C. Monitoração ambiental em contextos dinâmicos: busca e uso de informação por gerentes bancários. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.9, n.2. ago./dez. 2004.
- BASTOS, Jaime S. Y. *Monitoração ambiental no setor de tecnologia da informação das regiões sul e sudeste do Brasil: um estudo sobre fontes de informação e aspectos ambientais*. 2005. 119f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Escola de Ciência da Informação, UFMG, Belo Horizonte.
- BORGES, Mônica Erichsen Nassif; CAMPELLO, Bernadete Santos. A organização da informação para negócios no Brasil. *Perspect. Cienc. Inf.*, Belo Horizonte, v. 2, nº 2, p. 149-161, jul/dez. 1997.
- BRASIL, *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, Senado Federal, 1988.
- _____, *Lei nº.6.435* de julho de 1977. Dispõe sobre as entidades de Previdência Privada. Diário Oficial (da República Federativa do Brasil), Brasília, 20 de julho de 1977.
- _____, *Lei nº.6.462* de novembro de 1977. Altera disposições da Lei nº 6.435. Diário Oficial (da República Federativa do Brasil), Brasília, 10 de novembro de 1977.
- _____, *Decreto nº 81240*. de janeiro de 1978. Regulamenta as disposições da Lei nº 6.435. de 15 de Julho de 1977 relativas as Entidades Fechadas de Previdência

Privada. Diário Oficial (da República Federativa do Brasil), Brasília, 24 de janeiro de 1978.

_____, *Decreto nº 81402*. de fevereiro de 1978. Regulamenta as disposições da Lei nº 6.435. de 15 de Julho de 1977 relativas as Entidades Abertas de Previdência Privada. Diário Oficial (da República Federativa do Brasil), Brasília, 24 de fevereiro de 1978.

CAMPOS, Luiz Fernando de Barros. *Monitoração ambiental realizada por empreendedores em empresas incubadas e graduadas: um estudo empírico*. 2007. 234f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Escola de Ciência da Informação, UFMG, Belo Horizonte.

CAMPOS, Luiz Fernando de Barros. Monitoração ambiental realizada por empreendedores em empresas incubadas e graduadas: um estudo empírico. *Perspect. Ciênc. Inf.*, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, 2008.

CARROLL, T. *Management: contingencies, structure and process*. Chicago: St. Clair, Ed. 1976.

CARVALHO, A. M. A. *Monitoração do ambiente externo de negócios: um estudo de caso*. 1998. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

CENDÓN, Beatriz Valadares. Bases de dados de informação para negócios no Brasil. *Ciência da Informação*, Brasília, v.32, n.2, p.17-36, mai./ago. 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHOO, C. W. *Environmental scanning: acquisition and use of information by chief executive officers in the canadian telecommunications industry*. Thesis (Doctor of Philosophy) – Faculty of Library and Information Science, University of Toronto, Toronto, 1993.

CHOO, Chun W. Perception and use of information sources by chief executives in environmental scanning. *Library & Information Science Research*, v. 16, n. 1, p. 23-40, Winter 1994.

CHOO, Chun W. *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. 2. ed. [S.l.] : ASIS, 1998a. (ASIS monograph series).

CHOO, Chun W. *The knowing organization: how organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions*. Oxford University Press: New York, 1998b.

CYSNE, Fátima Portela. Transferência de tecnologia e desenvolvimento. *Ciência da Informação*, Brasília, v.25, n.1, p.26-35, jan./abr. 1996

CULNAN, M. J. Environmental scanning: The effects of task complexity and source accessibility in information gathering behavior. *Decision Sciences*, v. 14, n. 2, p. 194-206, 1983.

CULNAN, M. J. The dimensions of perceived accessibility to information: implications for the delivery of information systems and services. *Journal of the American Society for Information Science*, v. 36, n. 5, p. 302-308, 1985.

DAFT, R.L., SORMUNE, J., PARKS, D. Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study, *Strategic Management Journal*, v. 9 n.2, p.123 -139, 1988.

DAFT, R. L.; LENGEL, R. H. Organizational information requirements., media richness and structural design. *Management Science*, v.32, n.5, p. 554-571, May, 1986.

DAMANPOUR, F. Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, v. 42, n. 5, p. 693-716, 1996.

DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. Tradução de Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998. Título Original: Information ecology

DEGENT, R.J. A importância estratégica e o funcionamento do sistema de inteligência empresarial. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 26, n.1, p. 77-83, jan/mar, 1986.

DERVIN, B. Useful theory for librarianship: communication, not information. *Drexel Library Quarterly*, v.13, p.16-32, 1977.

DILL, William R. The impact of environment on organizational development. In: *Concepts and issues in administrative behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1962.

DRUCKER, P.FI. É preciso assumir duas novas responsabilidades. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 22 abr.2001. Caderno de empregos, p.5.

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, v.17, n. 3, September, 1972.

FENASEG. *2º plano setorial da indústria do seguro - 2004*. Disponível em: http://www.fenaseg.org.br/fenaseg/publicacoes/Plano_Setorial.pdf. Acesso em julho, 2005.

FREITAS, C. G. Necessidade de informações por parte de gerentes e técnicos: um estudo comparativo. 97 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) –Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1994

FULD. L. M. Competitive intelligence. New York: Willey & Sons, 1985

GERSTBERGER, P. G.; ALLEN, T. J. Criteria used by research and development engineers in the selection of an information source. *Journal of Applied Psychology*, v. 52, n. 4, p. 272 -279,1968.

GALBRAITH, J. *Design complex organizations*. Reading, MA, Addison-Wesley, 1973.

HAMBRICK, D. Environment, strategy, and power top management teams. *Administrative Science Quarterly*, v. 26, p. 253-275, 1981.

HANNAH, Michael T; FREEMAN, John. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, n. 5. Chicago, 1977.

HARDY, A.P. The selection of channels when seeking information: Cost/benefit vs. least-effort. *Information Processing & Management*, v. 18, n. 6, p. 289-293, 1982.

JAIN, S. C. *Marketing planning and strategy*. Cincinnati: South-Western Publishing, 1993.

JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa; MONTALLI, Kátia Maria Lemos. Informação tecnológica e para negócios no Brasil: introdução a uma discussão conceitual. *Ciência da Informação*, Brasília, v.28, n.1, jan./abr. 1999.

JANNUZZI, Celeste Aída Sirotheau Corrêa. *Informação tecnológica e para negócios no Brasil: conceitos e terminologias*. 1999. (Dissertação de Mestrado). 139 p. PUC-Campinas, Campinas, SP.

KEFALAS, A.; SCHODERBEK, P. P. Scanning the business environment – some empirical results. *Decision Sciences*, v. 4, n. 1, p. 63-74, 1973.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1996.

MILLER, J. P. O milênio da inteligência competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293p.

MONTALLI, Kátia. Informação para negócios no Brasil: reflexões. In: Seminário Nacional de Informação para Indústria e Comércio Exterior, 1., 1993, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte : UFMG,EB, 1994. 241 p.

MONTALLI, Kátia Maria Lemos; CAMPELLO Bernardete dos Santos. Fontes de informação sobre companhias e produtos industriais: uma revisão de literatura. *Ciência da Informação*, Brasília, v.26, n.3, p. 321-326, set./dez. 1997.

MORESI, E.A.D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. *Ciência da Informação*. Brasília, v.30, n.2, p. 35-46, mai/ago.2001.

NADAES, Adriana Duarte . Monitoração ambiental: visando à obtenção do sucesso na gestão estratégica de vendas. *Revista Acadêmica Senac On-line*, v. 3ª ed., p. 1/3-23, 2007.

NAJBERG, S. e IKEDA, M. Previdência no Brasil: Desafios e Limites. In: GIAMBIAGI, F. e MOREIRA, M. M. (orgs.) *A Economia Brasileira nos Anos 90*. Rio de Janeiro: BNDES, set. 1999.

NEHMY, R. M. Q., PAIM, I. A desconstrução do conceito de “qualidade da informação”. *Ciência da Informação*, v.27, n.1, p. 36-45, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. São Paulo: Atlas, 1993.

O'REILLY, C. A. Variation in Decision-Makers' Use of Information Sources: The Impact of Quality and Accessibility of Information. *Academy of Management Journal*, v. 25, n. 4, p. 756-771, 1982.

PAIM, Isis; NEHMY, Rosa Maria; GUIMARÃES, César. Problematização do conceito "qualidade" da informação. *Perspectivas em Ciência da Informação*. Belo Horizonte, v.1, no 1, p 111-119, jan/jun 1996.

PEREIRA, F.C.M. *Uso de fontes de informação: um estudo em micro e pequenas empresas de consultoria de Belo Horizonte*. Belo Horizonte - Minas Gerais: Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (ECI/UFMG), 2006 (Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação - ECI / UFMG).

PEREIRA, F. C. M.; BARBOSA, R. R. Uso de fontes de informação por consultores empresariais: um estudo junto ao mercado de consultoria de Belo Horizonte. In: Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - ENANCIB, VI, Marília. *Anais...* Marília, 2006.

PEREIRA, F.C.M.; BARBOSA, R. R. . Uso de fontes de informação por consultores empresariais: um estudo junto ao mercado de consultoria de Belo Horizonte. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 13, p. 95-111, 2008.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper & Row, 1978.

PINHEIRO, L. V. R Informação: esse obscuro objeto da ciência da informação. *Morpheus*, Rio de Janeiro, ano 2, n. 4, 2004. Disponível em: <<http://www.unirio.br/cead/morpheus/Numero04-2004/lpinheiro.htm>>. Acesso em: 25 jul. 2006.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. (How Competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. Vol.57, n.6, Nov/Dec, p.137-145, 1979.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985

PRESCOTT, John E.; GIBBONS, Patrick. *Global perspectives on competitive intelligence*. Alexandria, EUA: Society of Competitive Intelligence Professionals, 1993.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*; trad. Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROBERT, N; CLARKE, D. Organizational information concepts and information management. *International Journal of Information Management.*, v.9, p. 25-34, 1989.

ROSENBERG, V. Factors Effecting the Preferences of Industrial Personnel for Information Gathering Methods. *Information Storage and Retrieval*, v. 3, p. 119-127, 1967.

- ROUSE, W. B., ROUSE, S. H. Human information seeking and design of information systems. *Information Processing and Management*, v.20, n.1/2, p.129-138, 1984.
- ROSZAC, T. *The cult of information: the folklore of computers and the true art of thinking*. London:Paladin, 1988.
- SANTOS, Raimundo Nonato Macedo dos; BERAQUET Vera Silva Marão. Informação estratégica e empresa: o discurso à prova dos fatos. *Datagrama Zero - Revista de Ciência da Informação*, v.2, n.3, junho, 2003.
- SAPIRO, Arão. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. *Revista de Administração de Empresas*, n. 33, p.106-124, maio/junho, 1993.
- SCHWUCHOW, W. Problems in evaluating the quality of information services. In: WORMELL, I. (Ed.) *Information quality: definitions and dimensions*. London: Taylor Graham, 1990. p.69-72.
- SLATTERY, P. & OLSEN, M. D. Hospitality organizations and their environments. *International Journal of Hospitality Management*, v. 3, n. 2, p. 55-61, 1984.
- SILVA, Helena Pereira da. *Inteligência competitiva na Internet: proposta de um processo*. 2000. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- SILVEIRA, Ana Cláudia Piedade. *A monitoração ambiental no setor de informática em Minas: um mapeamento de segmentos e fontes*. 1999. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- SOUZA, Terezinha de Fátima Carvalho de. *Organização da área de informação para negócios no Brasil: a questão da informação financeira e suas fontes*. Belo Horizonte : UFMG, EB, 1996. (Projeto de Dissertação).
- _____; BORGES, Mônica Erichsen Nassif. Instituições provedoras de informação tecnológica no Brasil: análise do potencial para atuação com informação para negócios. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 25, n. 1, p. 52-58, jan./abr. 1996.
- STEWART, Thomas A. *A Riqueza do Conhecimento, o Capital Intelectual e a Organização do Século XXI*. Rio de Janeiro: Campus, 2002
- SUTTON, H. Competitive intelligence. *Conference Board Research Report*, n. 913. New York: The Conference Board, 1988.
- SWANSON, E. B. Information Channel Disposition and Use. *Decision Sciences*, v. 18, n. 1, p.131-145, 1987.
- VAKKARI, P. Library and Information Science: its context and scope. In: *ADVANCES in Librarianship*. San Diego: Academic Press ,v 18, p.1-55, 1994.
- VALLS, Valéria Martin, VERGUEIRO, Waldomiro C. S. A gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: uma revisão da literatura. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 47-59, jan./jun. 1998

WAGNER, G. The value and the quality of information: the need for a theoretical synthesis. In: WORMELL, I. (Ed.). *Information quality: definitions and dimensions*, London: Taylor Graham, p. 69-72, 1990.

WEICK, K. E. *The Social Psychology of Organizing*. Menlo Park: Addison-Wesley Publishing, 1979.

ANEXOS

Anexo 1 – Convite Pesquisa



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS – UFMG
 ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
 Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação
 Pesquisador: Cristiana Elisa Aguiar Ribeiro

Este e-mail se destina a dirigentes de empresas de previdência privada (gerentes, diretores, presidentes, sócios, etc). Caso você não o seja, gentileza encaminhar a pelo menos um deles, nesta empresa.

Prezado (a) Senhor (a),

Estamos desenvolvendo uma abrangente pesquisa sobre as **fontes e necessidades de informação para negócios dos executivos do setor previdência privada no Brasil.**

Gerentes, superintendentes, diretores e executivos das **empresas de previdência privada do Brasil cadastradas na SUSEP** estão respondendo a um pequeno questionário on-line.

Nesta oportunidade, é com prazer que lhe convidamos para participar deste estudo. O questionário é simples e pode ser respondido em cerca de 5 minutos, pela Internet. Não existem respostas certas ou erradas, e todas as informações coletadas permanecerão confidenciais. **É importante ressaltar que os resultados obtidos permitirão conhecer melhor o comportamento informacional dos executivos e, assim, subsidiar a concepção de processos e sistemas de informação capazes de assisti-los nas atividades de inteligência competitiva e monitoração de informações do mercado.**

Para responder o questionário on-line, acesse o seguinte endereço:

<http://www.esurveyspro.com/Survey.aspx?id=b4a1051b-a4a8-4151-9842-96a21a412ed8>

Este projeto integra o Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), possuindo cunho estritamente acadêmico, sem fins comerciais, e conta com o apoio da [Sindicato (s), FENASEG, FENAPREVI, IMES ...] Informamos também que o resultado desse estudo estará à disposição de V. Sa. quando o mesmo estiver concluído

No caso de dúvida a respeito deste projeto, estamos à disposição para quaisquer esclarecimentos necessários. Agradecemos antecipadamente sua colaboração e disponibilidade para participar deste importante projeto.

Cordialmente,

Cristiana Elisa Aguiar Ribeiro (mestranda)

Escola de Ciência da Informação - UFMG

E-mail : cristiana.ribeiro@gmail.com

Especialista em Gestão estratégica de Marketing. Bacharel em Administração de Empresas.

Prof. Dr. Ricardo Rodrigues Barbosa (professor orientador do projeto)

E-mail: rbarb@gmail.com; ricardobarbosa@eci.ufmg.br

Mestre e doutor pela Graduate School of Business da Columbia University. Pós-Doutor em Ciência da Informação pela University of Toronto. Professor Titular do Departamento de Teoria e Gestão da Informação da Escola da Ciência da Informação da UFMG.

Anexo 2 - Questionário



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS – UFMG
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação
Pesquisador: Cristiana Elisa Aguiar Ribeiro
Contato: cristiana.ribeiro@gmail.com

PESQUISA

MONITORAÇÃO AMBIENTAL NO MERCADO DE SEGUROS:

UM ESTUDO DE FONTES DE INFORMAÇÃO NO SETOR DE PREVIDÊNCIA PRIVADA ABERTA

DADOS PESSOAIS

1. NOME COMPLETO:

2. E-MAIL:

3. TELEFONE DE CONTATO:

4. IDADE:

Até 25 anos

25 a 34 anos

35 a 44 anos

45 a 54 anos

55 ou mais

5. SEXO:

Masculino

Feminino

6. NÍVEL EDUCACIONAL:

Até o 2º grau

Superior (completo ou incompleto)

Pós-graduação (completo ou incompleto)

Mestrado ou doutorado (completo ou incompleto)

7. ÁREA DE FORMAÇÃO SUPERIOR:

Administração / Gestão

Economia

Ciências Atuariais / Estatística

Direito

Área de Saúde

Outras

DADOS PROFISSIONAIS

8. NOME DA EMPRESA:

9. ESTADO:

10. SUA ÁREA/SETOR DE ATUAÇÃO NA EMPRESA:

Comercial

Marketing

Técnica

Sinistros

Atuária / Estatística

Administrativo

Jurídico

Informática

Investimentos

Controladoria

Recursos Humanos

Outra (o)

11. SEU CARGO NA EMPRESA:**12. EM QUAL RAMO DE SEGUROS VOCÊ ATUA?**

- Vida
- Previdência (Fechada)
- Previdência (Aberta)
- Capitalização
- Auto
- Saúde
- Patrimonial
- Transporte
- Outro (por favor, cite qual)

13. SUA POSIÇÃO NA EMPRESA:

Quantos são os níveis hierárquicos entre o SEU CARGO e o CARGO do Executivo principal da Empresa no Brasil?

- Nenhum. Sou este Executivo.
- Um nível
- Dois níveis
- Três ou mais
- Não sei informar

14. N° DE FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA:

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Até 9 | <input type="checkbox"/> De 50 a 99 |
| <input type="checkbox"/> De 10 a 19 | <input type="checkbox"/> Mais de 100 |
| <input type="checkbox"/> De 20 a 49 | |

Pesquisa

15. QUAL A IMPORTÂNCIA DAS TENDÊNCIAS E ACONTECIMENTOS RELATIVOS A CADA UM DESTES ASPECTOS DO MERCADO?

Setor do Ambiente Externo	Grau de Importância				
	<i>Sem importância</i>	<i>Pouco importante</i>	<i>Importante</i>	<i>Muito importante</i>	<i>Extremamente importante</i>
CLIENTES: empresas ou pessoas que compram seus produtos.	()	()	()	()	()
CONCORRÊNCIA: empresas que prestam serviços similares	()	()	()	()	()
REGULAMENTAÇÃO: leis e regulamentos federais e estaduais, e políticas municipais	()	()	()	()	()
ECONOMIA: taxas de desemprego, inflação, juros, mercado de capitais, crescimento econômico.	()	()	()	()	()
TECNOLOGIA: desenvolvimento de novos produtos e processos, inovações e tendências.	()	()	()	()	()
SÓCIO-CULTURAL: hábitos, costumes e atitudes sociais.	()	()	()	()	()

16. QUAL A TAXA DE MUDANÇA QUE CARACTERIZA CADA UM DESTES ASPECTOS DO MERCADO?

OBS: Uma baixa taxa de mudança significa que as coisas permanecem as mesmas de um ano para o outro. Uma alta taxa de mudança significa que as coisas mudam rapidamente e imprevisivelmente de ano para ano.

Setor do Ambiente Externo	Taxa de mudança				
	<i>Muito Baixa</i>	<i>Baixa</i>	<i>Média</i>	<i>Alta</i>	<i>Muito Alta</i>
CLIENTES: empresas ou pessoas que compram seus produtos.	()	()	()	()	()
CONCORRÊNCIA: empresas que prestam serviços similares	()	()	()	()	()
REGULAMENTAÇÃO: leis e regulamentos federais e estaduais, e políticas municipais	()	()	()	()	()
ECONOMIA: taxas de desemprego, inflação, juros, mercado de capitais, crescimento econômico.	()	()	()	()	()
TECNOLOGIA: desenvolvimento de novos produtos e processos, inovações e tendências.	()	()	()	()	()
SÓCIO-CULTURAL: hábitos, costumes e atitudes sociais.	()	()	()	()	()

17. COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ USA ESTAS FONTES DE INFORMAÇÃO PARA ACOMPANHAR O QUE ACONTECE NO MERCADO?

	Menos de uma vez ao ano	Algumas vezes ao ano	Pelo menos uma vez ao mês	Pelo menos uma vez por semana	Pelo menos uma vez ao dia
FONTES PESSOAIS EXTERNAS: colegas de outras empresas, especialistas, clientes, concorrentes, consultores, corretores, parceiros, em feiras, congressos ou palestras (interação presencial ou telefônica).	()	()	()	()	()
FONTES PESSOAIS E INTERNAS: empregados, colegas de trabalho, superiores hierárquicos, sócios (interação presencial ou telefônica).	()	()	()	()	()
FONTES PESSOAIS ELETRÔNICAS: e-mail (pessoal ou da empresa), fóruns, grupos de discussão na web, Messenger, Skype e similares.	()	()	()	()	()
FONTES IMPESSOAIS EXTERNAS: documentos produzidos fora da empresa, como revistas, jornais, livros, relatórios, periódicos técnicos, regulamentos, publicações governamentais, transmissões de rádio ou televisão	()	()	()	()	()
FONTES IMPESSOAIS INTERNAS: documentos produzidos dentro da empresa, como relatórios, estudos, memorandos, arquivos em papel e anotações de trabalho.	()	()	()	()	()
FONTES IMPESSOAIS ELETRÔNICAS: documentos eletrônicos em geral, intranet, bases de dados eletrônicas da empresa, site da empresa, bancos de dados comerciais e governamentais on-line, sites diversos da internet, portais de notícias.	()	()	()	()	()

18. QUAL A RELEVÂNCIA DA informação obtida NESTAS FONTES DE INFORMAÇÃO?

OBS: Uma informação é relevante quando é necessária e útil para o alcance dos objetivos e metas de sua organização.

	Totalmente Irrelevante	Irrelevante	De alguma relevância	Relevante	Extremamente relevante
FONTES PESSOAIS EXTERNAS: colegas de outras empresas, especialistas, clientes, concorrentes, consultores, corretores, parceiros, em feiras, congressos ou palestras (interação presencial ou telefônica).	()	()	()	()	()
FONTES PESSOAIS E INTERNAS: empregados, colegas de trabalho, superiores hierárquicos, sócios (interação presencial ou telefônica).	()	()	()	()	()
FONTES PESSOAIS ELETRÔNICAS: e-mail (pessoal ou da empresa), fóruns, grupos de discussão na web, Messenger, Skype e similares.	()	()	()	()	()
FONTES IMPESSOAIS EXTERNAS: documentos produzidos fora da empresa, como revistas, jornais, livros, relatórios, periódicos técnicos, regulamentos, publicações governamentais, transmissões de rádio ou televisão	()	()	()	()	()
FONTES IMPESSOAIS INTERNAS: documentos produzidos dentro da empresa, como relatórios, estudos, memorandos, arquivos em papel e anotações de trabalho.	()	()	()	()	()
FONTES IMPESSOAIS ELETRÔNICAS: documentos eletrônicos em geral, intranet, bases de dados eletrônicas da empresa, site da empresa, bancos de dados comerciais e governamentais on-line, sites diversos da internet, portais de notícias.	()	()	()	()	()

19. QUAL A CONFIABILIDADE DA INFORMAÇÃO OBTIDA NESTAS FONTES DE INFORMAÇÃO?

OBS: Uma informação é confiável quando é proveniente de uma fonte idônea e pode ser utilizada como base para se tomar decisões.

	Nem um pouco confiável	Pouco confiável	Medianamente confiável	Confiável	Extremamente confiável
FONTES PESSOAIS EXTERNAS: colegas de outras empresas, especialistas, clientes, concorrentes, consultores, corretores, parceiros, em feiras, congressos ou palestras (interação presencial ou telefônica).	()	()	()	()	()
FONTES PESSOAIS E INTERNAS: empregados, colegas de trabalho, superiores hierárquicos, sócios (interação presencial ou telefônica).	()	()	()	()	()
FONTES PESSOAIS ELETRÔNICAS: e-mail (pessoal ou da empresa), fóruns, grupos de discussão na web, Messenger, Skype e similares.	()	()	()	()	()
FONTES IMPESSOAIS EXTERNAS: documentos produzidos fora da empresa, como revistas, jornais, livros, relatórios, periódicos técnicos, regulamentos, publicações governamentais, transmissões de rádio ou televisão	()	()	()	()	()
FONTES IMPESSOAIS INTERNAS: documentos produzidos dentro da empresa, como relatórios, estudos, memorandos, arquivos em papel e anotações de trabalho.	()	()	()	()	()
FONTES IMPESSOAIS ELETRÔNICAS: documentos eletrônicos em geral, intranet, bases de dados eletrônicas da empresa, site da empresa, bancos de dados comerciais e governamentais on-line, sites diversos da internet, portais de notícias.	()	()	()	()	()

20. INDIQUE SEU ESFORÇO E TEMPO GASTOS PARA ACESSAR, LOCALIZAR OU CONTATAR ESTAS FONTES DE INFORMAÇÃO.

OBS: Considera-se que há esforço de alguma duração para estabelecer um acesso a uma fonte de informação, isto é, abordar, contatar ou localizar esta fonte.

	Baixo	Baixo Moderado	Médio	Alto Moderado	Alto
FONTES PESSOAIS EXTERNAS: colegas de outras empresas, especialistas, clientes, concorrentes, consultores, corretores, parceiros, em feiras, congressos ou palestras (interação presencial ou telefônica).	()	()	()	()	()
FONTES PESSOAIS E INTERNAS: empregados, colegas de trabalho, superiores hierárquicos, sócios (interação presencial ou telefônica).	()	()	()	()	()
FONTES PESSOAIS ELETRÔNICAS: e-mail (pessoal ou da empresa), fóruns, grupos de discussão na web, Messenger, Skype e similares.	()	()	()	()	()
FONTES IMPESSOAIS EXTERNAS: documentos produzidos fora da empresa, como revistas, jornais, livros, relatórios, periódicos técnicos, regulamentos, publicações governamentais, transmissões de rádio ou televisão	()	()	()	()	()
FONTES IMPESSOAIS INTERNAS: documentos produzidos dentro da empresa, como relatórios, estudos, memorandos, arquivos em papel e anotações de trabalho.	()	()	()	()	()
FONTES IMPESSOAIS ELETRÔNICAS: documentos eletrônicos em geral, intranet, bases de dados eletrônicas da empresa, site da empresa, bancos de dados comerciais e governamentais on-line, sites diversos da internet, portais de notícias.	()	()	()	()	()

21. SUA EMPRESA POSSUI UM SETOR RESPONSÁVEL PELA COLETA, ORGANIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE INFORMAÇÕES SOBRE O AMBIENTE ORGANIZACIONAL EXTERNO?

- SIM (responda a questão 22)
 NÃO (pule para a questão 23)

22. SE SIM, COM QUAL A FREQUÊNCIA VOCÊ UTILIZA ESSAS INFORMAÇÕES:

- MENOS de 1 vez por mês
 PELO MENOS 1 vez por mês
 PELO MENOS 1 vez por semana
 PELO MENOS 1 vez por dia

23. COM QUE FINALIDADE VOCÊ UTILIZADA AS INFORMAÇÕES COLETADAS?

Anexo 3 - Mercado Segurador Brasileiro

1) Segmento de Seguros Gerais

a) Grupo Automóvel

- Acidentes Pessoais de Passageiros
- Resp. Civil Transp. Rod. Interest. e Internac.
- Garantia Estendida/Mecânica
- Carta Verde
- Seguro Popular de Automóvel
- Automóvel
- Resp. Civil Transp. Viagens Internac.
- RCF-V

b) Grupo Patrimonial

- Incêndio Tradicional
- Incêndio – Bilhetes
- Vidros
- Compreensivo Residencial
- Roubo
- Compreensivo – Condomínio
- Tumultos
- Compreensivo Empresarial
- Lucros Cessantes
- Lucros Cessantes – Cobertura Simples
- Fidelidade
- Riscos de Engenharia
- Riscos Diversos
- Global de Bancos
- Riscos Diversos – Planos Conjugados
- Extensão de Garantia
- Riscos Nomeados e Operacionais

c) Grupo DPVAT

- DPVAT Convênio (Categorias 1, 2, 9 e 10)
- DPVAT Convênio (Categorias 3 e 4)

d) Grupo Habitacional

- Habitacional – SFH
- Habitacional – Fora do SFH

e) Grupo Transporte

- Transporte Nacional
- 22 - Transporte Internacional
- Resp. Civil Transp. Intermodal
- Resp. Civil Transp. Viagem Internac. Carga

- Resp. Civil Transp. Ferroviário Carga
- Resp. Civil Transp. Aéreo Carga
- Resp. Civil Transp. Rodov. Carga
- Resp. Civil Desvio de Carga
- Resp. Civil Armador
- Resp. Civil Op. Transp. Multimodal
- f) Grupo Riscos Financeiros
 - Garantia Financeira
 - Garantia de Obrigações Privadas
 - Garantia de Obrigações Públicas
 - Fiança Locatícia
 - Garantia de Concessões Públicas
 - Garantia Judicial
 - Garantia
- g) Grupo Crédito
 - Crédito à Exportação Risco Comercial
 - Crédito Interno
 - Crédito à Exportação
 - Crédito à Exportação Risco Político
 - Crédito Doméstico Risco Comercial
 - Crédito Doméstico Risco Pessoa Física
- h) Grupo Responsabilidades
 - Responsabilidade Civil Adm. e Diretores (D&O)
 - Responsabilidade Civil Geral
 - Responsabilidade Civil Profissional
- i) Grupo Cascos
 - Marítimos
 - Aeronáuticos
 - Responsabilidade Civil Hangar
 - DPEM
 - Aeronáuticos – Bilhete
- j) Grupo Rural
 - Seguro Agrícola sem Cobertura do FESR
 - Seguro Agrícola com Cobertura do FESR
 - Seguro Pecuário sem Cobertura do FESR
 - Seguro Pecuário com Cobertura do FESR
 - Seguro Aqüícola sem Cobertura do FESR
 - Seguro Aqüícola com Cobertura do FESR
 - Seguro Florestas sem Cobertura do FESR
 - Seguro Florestas com Cobertura do FESR
 - Seguro Cédula do Produto Rural
 - Pecuário

- Aqüícola
 - Benfeitorias e Prod. Agropecuários
 - Agrícola
 - Penhor Rural Instit. Fin. Priv.
 - Penhor Rural Instit. Fin. Pub.
 - Animais
 - Compreensivo de Florestas
 - k) Grupo Riscos Especiais
 - Riscos de Petróleo
 - Riscos Nucleares
 - Satélites
 - l) Grupo Outros Seguros
 - Seguros no Exterior
 - Sucursais no Exterior
- 2) Segmento de Saúde**
- a) Grupo Saúde
 - Saúde Individual
 - Saúde Grupal
- 3) Segmento de Pessoas (Vida+AP+Previdência)**
- a) Grupo Vida
 - Prestamista
 - Seguro Educacional
 - Renda de Eventos Aleatórios
 - Vida Individual
 - VGBL Individual
 - Vida em Grupo
 - VGBL Coletivo
 - VG/APC
 - b) Grupo Acidentes Pessoais
 - PCHV
 - Turístico
 - Acidentes Pessoais – Individual
 - Acidentes Pessoais – Coletivo
 - c) Grupo Previdência
 - PGBL
 - Planos Tradicionais
- 4) Segmento Capitalização**