

**Aplicação de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva  
em Empresa do Setor Varejista de Calçados**

**Marcell Fernando Oliveira Ferreira**  
marcellferreira@hotmail.com  
Graduação em Administração – UFRGS

**Profa. Dra. Raquel Janissek-Muniz**  
rjmuniz@ufrgs.br  
Professora Adjunta  
Escola de Administração – UFRGS

**Resumo:** O Método de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) é uma importante ferramenta de auxílio na tomada de decisão. Em um ambiente competitivo, como o do comércio varejista de calçados, estar bem informado é muito mais do que possuir um número expressivo de informações. Denota possuir informações que proporcionem a organização auferir vantagens competitivas frente aos seus concorrentes. O objetivo deste trabalho é investigar como a IEAc pode auxiliar uma empresa do ramo varejista calçadista, aqui chamada Empresa Alfa, a otimizar a tomada de decisão por parte de seu setor comercial. A pesquisa se caracteriza como qualitativa com abordagem exploratória. Por possuir características holísticas, o método de estudo de caso também foi aplicado. As técnicas utilizadas foram entrevistas com os diretores e administradores da empresa, somadas às etapas do método de Inteligência estratégica para a coleta de informações. Os resultados obtidos pela aplicação dos procedimentos de IEAc mostram a importância de possuir informações para tornar a estratégia organizacional mais eficiente. Ao possuir uma ferramenta de coleta, análise e disseminação de informações, a tomada de decisão por parte da diretoria torna-se muito mais eficiente por sua assertividade. **Palavras-chave:** Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, Informação para a Decisão, Monitoramento do Ambiente.

**Abstract:** The method of Anticipative and Collective Strategic Intelligence (IEAc) is an important tool to aid in decision making. In a competitive environment, such as the retailing of footwear, being well informed means much more than having many information. Denotes possess information that provide the organization competitive advantages over their competitors. The aims of this work is to investigate how IEAc can assist a company in the footwear retail business, here called Alpha Company, optimize decision making by its commercial sector. The research is characterized as qualitative exploratory approach. By owning holistic characteristics, the case study method was also applied. The techniques used were interviews with the directors and officers of the company, together with the steps of the method IEAc for gathering information. The results obtained by applying IEAc show the importance of having information to make more efficient organizational strategy. When you have a tool collection, analysis and dissemination of information, decision-making by the board becomes much more efficient for their assertiveness. **Key-words:** Anticipative and Collective Strategic Intelligence, Decision Information, Environmental Scanning.

## **1. INTRODUÇÃO**

O aumento da concorrência no comércio vem fazendo com que as organizações, preocupadas em aumentar sua participação no mercado, estejam cada vez mais atentas ao seu ambiente de negócios. Para tanto, possuir uma boa capacidade de gerir informações é essencial para qualquer empresa que almeje se manter competitiva em seu segmento de atuação. Dessa forma, clientes, fornecedores, concorrentes, enfim, todos se tornam fontes ricas em informações que possam agregar valor ao produto ou serviço oferecido por uma organização. Com base nas informações advindas do ambiente, a tomada de decisão torna-se muito mais efetiva em busca dos objetivos organizacionais. Todavia, como dito anteriormente, estar bem informado significa muito mais do que ter acesso ou possuir uma grande e variada rede de informações. Significa ter acesso a informações pertinentes, interessantes, úteis e, de certa forma, selecionadas (FREITAS E JANISSEK-MUNIZ, 2006). Sendo assim, para galgar “fatias” maiores de mercado, uma organização deve saber utilizar bem todos os conhecimentos pertinentes do ambiente em que está inserida para que, desta maneira, obtenha vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Entretanto, para obter tais vantagens, o diferencial deve estar na forma de empregar essas informações a fim de se gerar inteligência e, assim, antecipar os movimentos de todos os atores envolvidos no mercado para, assim, poder reduzir ou, até mesmo, eliminar situações de riscos a que organização possa estar exposta.

Entre as práticas de inteligência conhecidas no meio empresarial e acadêmico está a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva. Este tipo de inteligência busca escutar e conhecer o mercado, antecipando os movimentos relativos a este, observando e escutando as necessidades e expectativas, declaradas ou não, do ambiente como um todo (JANISSEK-MUNIZ et al, 2007). É de extrema importância conhecer o mercado em que se atua, buscando estudar e analisar as mudanças que nele ocorrem para possuir uma estratégia certa, no momento certo e com as ferramentas certas. Conhecer o ambiente organizacional em que opera para antecipar suas expectativas, para saber seus problemas e necessidades é de extraordinária valia para qualquer empresa de qualquer ramo de atuação. Sendo assim, uma eficiente inteligência estratégica ajuda a apoiar o processo decisório auxiliando nos “movimentos” que uma empresa qualquer deve adotar.

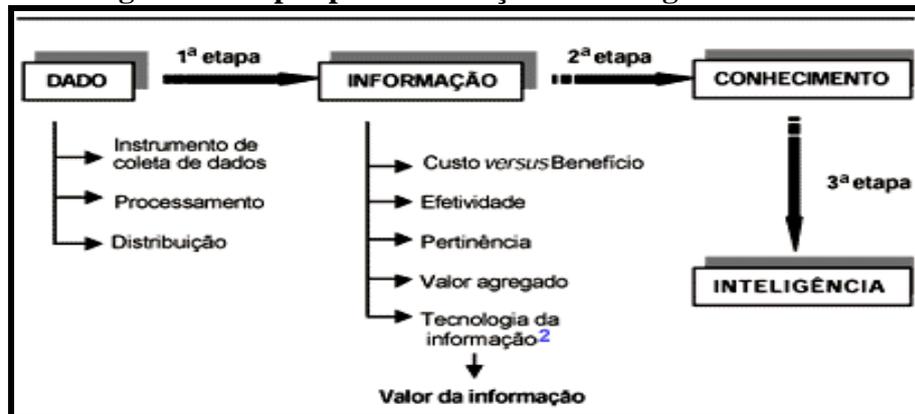
O objetivo principal deste artigo é analisar a aplicação de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva no setor comercial de uma determinada empresa do setor varejista de calçados, que já a denominamos Empresa Alfa. A partir dessas análises, foram utilizados métodos e processos que maximizassem as informações advindas do ambiente em que a organização está inserida permitindo, dessa forma, uma melhoria nas tomadas de decisões por parte da diretoria da organização. O método escolhido para a condução desta pesquisa foi o estudo de caso com a observação do participante. Pelo fato do pesquisador ser também colaborador da empresa estudada, este tipo de análise permitiu uma aproximação maior com a problemática enfrentada pela organização.

## **2. CONSTITUIÇÃO DA INTELIGÊNCIA**

O termo inteligência é aplicado nas organizações como a capacidade das empresas em monitorar o ambiente em busca de informação que as levem a adaptar-se ao mercado em que estão inseridas. De acordo com Tarapanoff, Araújo Junior e Cormier (2000, p.91), “pode-se dizer que a inteligência visa, principalmente, imprimir um comportamento adaptativo às organizações, permitindo que estas mudem e adaptem os seus objetivos, produtos e serviços, em resposta a novas demandas do mercado e as mudanças no ambiente”.

Conforme a figura 1, as etapas para a geração de inteligência seguem a seguinte rota:

**Figura 1: Etapas para a Geração de Inteligência**



Fonte: baseado em Tjaden (1996)

A primeira etapa para a geração de inteligência está na análise dos dados. Segundo Burch, Strater (apud FREITAS et al 1997), “dados são materiais brutos que precisam ser manipulados e colocados em um contexto compreensivo antes de se tornarem úteis”. Ao serem agregados e reunidos, esses dados passam a ter algum significado, o qual chamamos de informação. Sendo assim, “a informação se refere a dados que foram organizados de modo a terem significado e valor para o receptor” (TURBAN et al, 2007, p.3). O cenário empresarial demonstra o quão valioso é estar informado em um ambiente dominado pela globalização. Com a crescente propagação dos meios de comunicação, a informação “circula” com uma velocidade cada vez maior, ocasionando mudanças no mercado a todo o instante. Conforme Krafta e Freitas (2007, p.3), “o atual cenário empresarial demonstra que a informação, seja qual for o mercado ou área de atuação da organização, vem assumindo crescente importância estratégica, tanto pela globalização dos mercados quanto pela rapidez com que as informações circulam e as mudanças ocorrem”. Estar bem informado é essencial para qualquer organização que deseja se manter competitiva em seu mercado de atuação. Através dela, as empresas identificam possíveis oportunidades de negócio e reduzem significativamente os níveis de incertezas dos ambientes em que atuam. Contudo, a incerteza pode ser caracterizada, segundo Janissek-Muniz et al (2007), como uma oportunidade na busca por informações de caráter antecipativo, o que poderiam levar as organizações a modificarem o ambiente em que atuam, uma vez que a sobrevivência das empresas no mercado em que operam depende de sua capacidade em analisar e se antecipar as mudanças que ocorrem neste mesmo mercado. A informação também auxilia a organização na tomada de decisão. O processo decisório é crucial nas ambições de qualquer empresa, visto que ele influencia diretamente no desempenho da organização. De acordo com Benedetti (2008, p.26) “o volume de dados e informações disponíveis ao tomador de decisão deve ser na medida certa, afinal a tomada de decisão é um processo complexo de reflexão, investigação e análise que exige tempo para identificar as possíveis alternativas de ações para a resolução de um problema”.

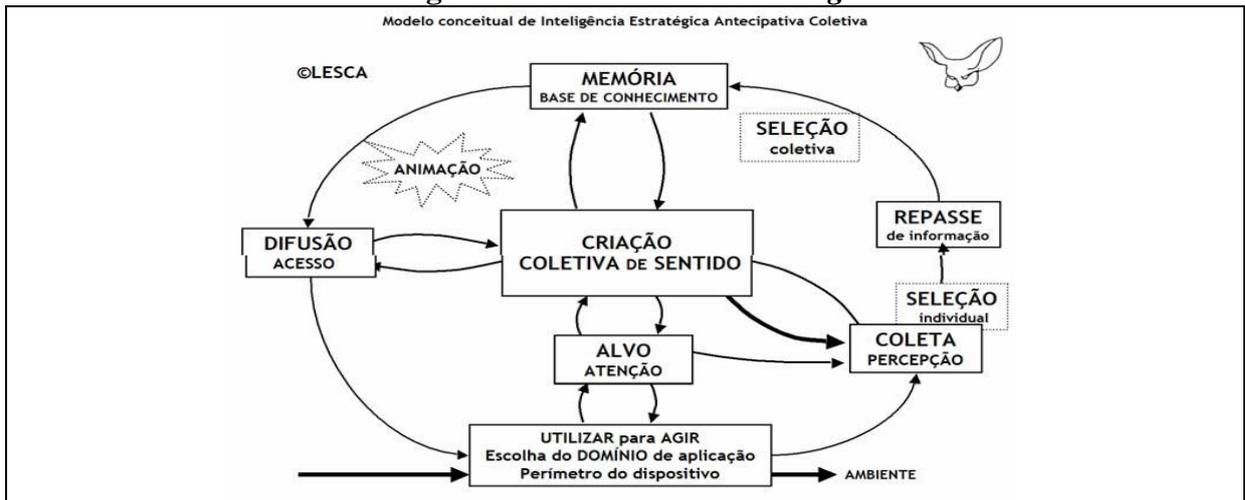
Todavia, para a informação ser pertinente para uma boa tomada de decisão, é essencial que a empresa monitore permanentemente o ambiente em que está inserida. O monitoramento permite que a organização visualize ameaças ou antecipe oportunidades de negócio facilitando, assim, o processo decisório por parte de seus executivos. Conforme Andriotti e Freitas (2008, p.8) “o termo monitoração do ambiente pode ser entendido como o esforço, consciente ou não, que as organizações realizam no sentido de buscar informações no ambiente organizacional as quais permitam a organização planejar e tomar decisões”.

Segundo Rios et al (2011), ao conhecer o mercado em que se está inserida, a organização se mantém competitiva, pois conhece seus clientes, concorrentes, fornecedores e novas tecnologias que a auxiliam nesse propósito. Dito isso, a principal intenção no monitoramento do ambiente é fornecer a empresa informações que a auxiliem a melhorar o seu desempenho organizacional e, assim, aumentar sua participação no mercado em que atua. Além de fornecer insumos para a melhoria no desempenho organizacional, as informações advindas do ambiente ajudam as organizações a anteciparem as mudanças que ocorrerão em seu ambiente de atuação e auxiliam, até mesmo, a dirigi-las no caminho de inovações. O processo de inovação é essencial para as pretensões de uma organização, visto que o processo de inovar se torna fundamental para a sobrevivência da empresa no mercado, pois, caso contrário, corre o risco de ser superado pela concorrência e, assim, vir a se encontrar em situação financeira debilitada.

Embora exista uma diversidade de conceitos em inteligência (Rios et al, 2011), neste estudo nosso foco é na Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva (IEAc). Este conceito IEAc utiliza todos os argumentos e definições expostos anteriormente. Segundo Lesca (apud Janissek-Muniz et al, 2007, p.10), a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva é “um processo coletivo, pró-ativo e contínuo, pelo qual os membros da empresa coletam (de forma voluntária) e utilizam informações pertinentes relativas ao seu ambiente e às mudanças que podem nele ocorrer, visando criar oportunidades de negócio, inovar, adaptar-se (e mesmo antecipar-se) à evolução do ambiente, evitar surpresas estratégicas desagradáveis, reduzir riscos e incertezas em geral”. A IEAc visa criar oportunidades de negócios através da coleta e análise de informações advindas do ambiente em que a empresa opera, monitorando-o em busca de oportunidades ou na identificação de possíveis ameaças, procurando sempre apoiar o processo decisório organizacional. Conforme Kotler (2000), um sistema de inteligência eficiente deve identificar os tipos vitais de informações a fim de tornar a organização mais competitiva. De acordo com Janissek-Muniz et al (2006, p.14), “ao conhecer o ambiente no qual a empresa está inserida tem-se um incremento importante em relação à estratégia da organização, pois propicia uma adequação e preparação, a tempo, de enfrentar o ambiente turbulento e incerto a que estão submetidas”. Dessa forma, o objetivo principal da IEAc é fazer com que a organização aja no momento oportuno e com o menor custo possível com essa ação.

Assim sendo, a IEAc visa avaliar o ambiente no qual a empresa está inserida, informando de que forma a estratégia organizacional deve ser adotada, pois uma ação estratégica hábil está sujeita ao conhecimento prévio desse mesmo ambiente a ser analisado. A organização deve sempre estar atenta ao mercado em que atua, buscando informações de caráter antecipativo, uma vez que este mesmo ambiente é cercado por incertezas e constantes mudanças a todo o instante afetando, assim, a estratégia da organização. Entre essas informações antecipativas, estão os sinais fracos. De acordo com Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004), as informações do tipo “sinal fraco” se diferem das informações habituais, pois derivam do exterior da empresa e são classificadas como fracas, pois aparentam serem ambíguas, imprecisas, fragmentadas e incompletas e, por esse motivo, tornam-se obsoletas rapidamente. Para tanto, para buscar tais informações, é essencial lançar mão de elementos que auxiliem a empresa no tratamento dessas informações antecipativas. O método L.E.SCA<sup>n</sup>ning, desenvolvido por Lesca (2003), operacionaliza a IEAc, e busca tratar as informações antecipativas advindas do ambiente a fim de se obter vantagens competitivas por parte da empresa. Ele tem como base a criação de um fluxo de informações em que, após ser interpretadas e analisadas, são disseminadas e difundidas em toda a organização (Figura 2).

Figura 2: Método L.E.Scanning



Fonte: Lesca (2003)

O início do método se dá com a fase da escolha do **Domínio de aplicação**, ou seja, a identificação do problema, assim como as pessoas que serão envolvidas e a definição dos atores e temas que serão foco de atenção na análise do ambiente (**Alvo**). Os atores escolhidos devem ser relevantes no ambiente no qual a empresa opera, assim como, os temas devem possuir íntima ligação com o negócio da organização. Dessa forma, cria-se a matriz ator x tema, cfe Figura 3, para o mapeamento de informações que suportarão a interpretação do ambiente pertinente da empresa.

Figura 3: Mariz Ator X Tema

	MARKETING	RECURSOS HUMANOS	INOVAÇÕES	MODA (TENDÊNCIA)	MERCADO CALÇADISTA	MEIO AMBIENTE	CONCORRÊNCIA	PRODUTOS	MÍDIAS DIGITAIS	PODER DE COMPRA
DATELLI	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
ALEANZA			X	X	X	X	X	X		
FRANQUIA VILA VELHA	X			X	X		X	X	X	X
FRANQUIA GRAMADO	X			X	X		X	X	X	X
GOVERNO						X				X
CLIENTES	X			X				X	X	X
ADMINISTRAÇÃO					X		X	X		
SISTEMA BANCÁRIO					X					X
COMÉRCIO VAREJISTA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
INDÚSTRIA CALÇADISTA	X		X	X	X	X	X	X		

Fonte: Autor

Após, na fase seguinte, a **Coleta ou Captação de informações**, que representa a maior parte do trabalho de campo. Nesta fase, o ambiente é monitorado na busca de informações que tenham relação com o alvo identificado. As informações devem ser coletadas pelos captadores de forma voluntária e devem ser inseridas na matriz ator x tema. De acordo com Becker e Janissek-Muniz (2008), “a escolha dos captadores deve ser efetuada na proporção do interesse pelo alvo do problema, afinidade com as fontes de informação, perfil ou estilo cognitivo (conforme focos de personalidades apresentados) e motivação”. A Ficha de captação é ferramenta de auxílio na coleta das informações e deve ser preenchida com elementos relacionados ao cotidiano da organização para que possam apoiar a busca por vantagens competitivas ou para a redução das incertezas do ambiente da empresa.

Seguinte a esta etapa, tem-se a **Seleção** das informações potencialmente interessantes (conceito de sinal fraco) para compreender o ambiente da empresa, possíveis alertas de ameaças ou identificação de oportunidades. É necessário, nessa etapa, definir os métodos e critérios de escolha das informações que foram julgadas úteis. A implantação de um processo de **Armazenamento** de informações é necessária, visto que o **Repasse** e a **Memória** de conhecimento estariam defasados sem tal procedimento. Cabe ao encarregado do processo, o **Animador**, que além de facilitador e coordenador, deve centralizar a função de armazenamento das informações, estimulando o fluxo de informações dentro do processo e coordenando as tarefas do projeto.

Por fim, a fase de **Criação de sentido**, processo chave onde as informações são interpretadas e avaliadas pelo coletivo implicado, e quando os cenários são construídos buscando representações coletivas do ambiente alvo analisado. Nesta etapa de avaliação, aplica-se o conceito de **Puzzle** (pela analogia a um quebra-cabeça) tentando-se organizar as peças inicialmente em desordem, neste caso, as informações coletadas pelos captadores. Assim, as informações são dispostas de maneira a encontrar relações e interpretações significativas do ambiente. É nessa etapa que os sinais fracos são interpretados a fim de se aproveitá-los em busca de representações que se aproximem de um possível cenário eminente. Com isto, ações podem ser sugeridas e encaminhadas, permitindo à organização a antecipação de cenários, e a preparação, a tempo, adaptando a organização às possíveis ameaças ou aproveitando oportunidades, e com isto, ganhando em vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

### 3. APLICAÇÕES DE INTELIGÊNCIA

Para apoio ao desenvolvimento deste estudo identificamos diversos estudos que demonstraram a efetividade da aplicação do conceito de IEAc através da metodologia L.E.S*Canning* em diversas organizações brasileiras, de diferentes portes e setores, com resultados significativos tanto para a empresa como para melhorias na metodologia. A tabela abaixo resume alguns trabalhos recentemente realizados.

**Tabela 1: Exemplos de Aplicações de IEAc**

Autor	Aplicação de Inteligência
Schossler (2013)	Implantação de IEAc em empresa do setor de NãoTecidos e sua aplicabilidade no ambiente de fornecedores. Principais resultados: (1) pré-definição do alvo através do sistema de gestão da qualidade total; (2) estabelecimento de temas comuns a todas as regiões onde foi aplicado o projeto; (3) dificuldade de compreensão dos conceitos, da proposta (utilidade) e benefícios; (4) dificuldade em determinar um espaço de tempo para a coleta de informações; (5) busca pela simplificação do processo; (6) opção por não utilizar a Ficha de Captação de forma obrigatória;
Grassi (2011)	Aplicação de IEAc no Mercado de Cervejas Artesanais da Região Sul, para apoio à logística de distribuição de produtos. Aplicabilidade da sistemática de monitoramento de IEAc como ferramenta para a tomada de decisão estratégica e suporte relevante nas decisões de distribuição logística de produto. Análise do mercado de cervejas artesanais contextualizando o mercado de atuação da empresa do estudo de caso. Resultados: ações propostas para parcerias com novos estabelecimentos, criação de produto visando atingir o público feminino, uso de eventos para ações interativas; antecipação do risco que o marketing das grandes indústrias cervejeiras pode afetar negativamente a imagem do mercado de cervejas artesanais; uso do espaço para criar uma oportunidade de diferenciação dos mercados e crescimento positivo no setor.
Blanck e Janissek-Muniz (2012)	Aplicação de IEAc para incentivo à autossustentabilidade a longo prazo (Modelo crowdfunding) em empresas sociais de economia P2P, com negócios potencialmente dinâmicos e progressistas. Potencializado pela restrição de recursos, o contexto favoriza o uso de um método diferenciado de gestão. Assim, o trabalho artigo aborda práticas da IEAc aplicada a organizações com enfoque sistêmico. Os resultados do estudo sugerem que o entendimento pragmático do cenário externo, através da IEAc, favorece decisões que trazem uma marca de empreendedorismo e inovação, e tem no universo da economia social P2P, ambiente fortemente baseado em percepção, um impacto potencial significativo.
Tillmann, Janissek-	Aplicação de IEAc para monitoramento e a gestão de desempenho em programas governamentais de construção, devido a necessidade de adotar práticas proativas para complementar os sistemas tradicionais de gestão de desempenho. Estudo de caso no Programa Integrado Entrada da Cidade (PIEC), um programa

Muniz e Formoso (2011)	habitacional implementado pela Prefeitura de Porto Alegre há mais de 1 década e que passa por adaptações ao longo do seu processo de implementação. Principais resultados: possibilidade de amenizar dificuldades de monitorar resultados não palpáveis; ações proativas para a resolução de problemas; dificuldade de compartilhamento de informações valiosas sobre o ambiente entre as equipes.
Raimundi ni et al (2011)	Aplicação em empresa do segmento de Cosméticos, destacando vantagens, limites e dificuldades do uso da IEAc para a inovação do processo decisório, a partir da aprendizagem individual e organizacional. Uso de informações públicas e secundárias da empresa brasileira do segmento de cosméticos, higiene e limpeza pessoal, bem como as informações do respectivo setor econômico, concorrentes e mercado consumidor. Principais resultados: o processo de interpretação coletiva de informações não estruturadas permite identificar oportunidades e ameaças, além de agir antecipadamente, inovando processos e estratégias; exigência de um trabalho em equipe bem; conhecimento sistêmico e holístico da organização e do seu ambiente; instiga a atitude pró-ativa e desenvolve a capacidade a cognitiva, afetiva e social dos analistas.
Zambelli Janissek-Muniz (2011)	Aplicação de inteligência em empresa do ramo de entretenimento cinematográfico: GNC Cinemas. Uso e análise de informações provenientes de clientes, alimentando a definição de estratégias de atuação e permitindo acompanhar a evolução do mercado, disponibilizando aos decisores o entendimento do cenário em que a empresa se insere. Reestruturação de forma de atuação: organização pode agir e não apenas reagir frente às exigências do mercado. Uma estratégia de coleta, análise e disseminação da informação foi estabelecida para que a tomada de decisão ganhasse rapidez e assertividade.
Gensas, (2006)	Aplicação da IEAc para reorientação de um modelo de negócios. Estudo de caso em empresa de software do ramo de Saúde, com pesquisa exploratória no banco de dados interno no CRM da empresa e coleta de fichas de captação com clientes. Principais resultados: <b>Inovação</b> : grupo de palavras com destaque de aparições indicando pistas de serviços a serem criados pela empresa e pistas de novas tecnologias a serem aplicadas/desenvolvidas pela empresa; <b>Priorização de investimento</b> : informações sinalizando prioridade de investimento da empresa para geração de serviços adicionais aos usuários de seus softwares através de uma rede de representantes.
Janissek-Muniz et al (2011)	Aplicação da IEAc em estudo de caso realizado na empresa Grendene S/A, tendo como base do tema a avaliação da evolução das ações disponibilizadas no Mercado de Ações, visando interpretação de cenários futuros. Informações foram coletadas, classificadas por ator/tema e dispostas por afinidade, utilizando a ferramenta Puzzle. Realizado em ambiente relacionado a fatores e agentes relevantes à evolução dos valores das ações, este estudo demonstrar que, aplicando o método IEAc dentro do mercado de ações, é possível identificar cenários antecipativos.

**Fonte: Autor**

#### 4. METODOLOGIA

Este trabalho possui um caráter qualitativo com abordagem exploratória. Conforme Gil (1994, p.43) “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Por ser um estudo com características holísticas, o método de estudo de caso também foi aplicado. Segundo Yin (2005), o estudo de caso permite uma investigação para preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real. Ainda segundo o mesmo autor, o estudo de caso, como estratégia de pesquisa, é aproveitado em diversas situações, uma vez que corrobora para o entendimento de múltiplos acontecimentos relacionados às organizações. Sendo assim, por englobar diversos pontos de vistas presentes nas situações estudadas, o estudo de caso apresenta uma variada gama de informações e, assim, proporciona maior detalhamento sobre um determinado assunto a ser pesquisado.

As ferramentas utilizadas para dar sustentação à pesquisa foram: entrevistas junto aos diretores da organização, levantamentos bibliográficos e análises documentais, observação do participante e, finalmente, as fichas de coleta de informações. As entrevistas foram no formato semi-estruturadas e, conforme, Gressler (2004, p.165), “é construída em torno de um corpo de questões do qual o entrevistador parte para uma exploração em profundidade”. Ainda, de acordo com Acevedo e Nohara (2007, p.51), um dos objetivos da entrevista “é fazer com que o entrevistado revele suas motivações, atitudes, crenças e sentimentos sobre um fenômeno e por isso incentiva-se que ele fale livremente sobre o tópico em questão”. As entrevistas foram realizadas junto aos diretores da organização estudada. O roteiro de perguntas foi pré-estabelecido e as indagações foram respondidas de forma espontânea por

parte dos entrevistados. Para que a tarefa lograsse êxito em sua campanha, foi tomado o cuidado de se escolher a data e à hora correta para as entrevistas, que foram feitas pelo entrevistador separadamente com cada diretor para não ocorresse uma “simbiose” nas respostas entre os entrevistados.

O levantamento bibliográfico é caracterizado como uma busca por materiais e estudos já produzidos anteriormente. De acordo com Gil (1999, p.65), esse tipo de pesquisa permite “ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia ser pesquisada diretamente”. Já a análise documental, serve como uma base, um suporte à investigação cogitada. Conforme Roesch (2006), a análise documental é composta por fontes internas e secundárias, através de informações advindas da própria instituição, tais como atas de reuniões, relatórios de pesquisas, etc.

A observação do participante foi de grande valia para o estudo em questão, uma vez que o pesquisador fazia parte da empresa estudada, o que ocasionou maior facilidade na busca por informações e dados internos da organização. A observação do participante é, conforme Yin (2005, p.121), “uma modalidade especial de observação na qual você não é apenas um observador passivo. Em vez disso, você pode assumir uma variedade de funções dentro de um estudo de caso e pode, de fato, participar de eventos que estão sendo estudados”. A evidência maior da observação foi dada para as práticas adotadas e designadas aos colaboradores da empresa no intuito de motivar informações que tragam oportunidades de negócios à empresa, assim como, também foi observado de que forma a organização utilizava tais informações em seus procedimentos e estratégias de negócios.

Por fim, esta etapa da pesquisa teve como base a aplicação do método L.E.SCA<sup>n</sup>ning, citado anteriormente. A ferramenta utilizada para a coleta de informações foi à ficha de captação (Figura 4).

**Figura 4: Ficha de Captação**

FICHA DE CAPTAÇÃO – X	
CAPTADOR : Franqueado de Gramado	DATA DA INFORMAÇÃO: 21/10
FONTE : Externa	DATA DE COLETA: 30/10
ATOR : Datelli	NATUREZA DA INFORMAÇÃO : E-máil - Visual
TEMA : Produtos	
INFORMAÇÃO PRINCIPAL: Lojista perde vendas por não haver produtos.	
INFORMAÇÃO: Franqueado reclama de falta de produtos para a venda em sua loja. Ao comentar seu desgosto ao setor comercial, o mesmo foi informado que novos produtos iriam ser remanejados para sua loja dentro de alguns dias.	
COMENTÁRIO: Chama a atenção para esta reportagem o fato do franqueado ter que reclamar para ao setor comercial a falta de produtos na loja. Faltou atenção por parte da pessoa responsável pelo remanejamento de produtos. Esta falta de atenção prejudica, visto que a loja do franqueado ainda se encontra no sistema de consignação de mercadorias, ou seja, o estoque ainda é de propriedade da empresa. Sendo assim, a empresa deixa de vender pela desatenção por parte do responsável pelo remanejamento.	

**Fonte: Lesca, 2003**

Nessa fase, a coleta de informações deve ser feita por cada um dos membros da equipe de captadores, no caso desta pesquisa, a equipe era composta por cinco membros. Cada captador preencheu três fichas de captação, totalizando 15 fichas. Os principais meios de coletas de informações foram: internet, artigos, revista, jornais, periódicos e conversar informais com *stakeholders* que poderiam influenciar nas estratégias da organização.

## **5. RESULTADOS**

O foco de atuação do trabalho é a aplicação dos métodos e conceitos de inteligência estratégica no setor comercial e os impactos de sua utilização na organização. As ferramentas aproveitadas por essa pesquisa visam auxiliar o processo de geração de inteligência no setor, apontando o caminho mais “seguro” em busca de vantagens competitivas por parte da empresa. As informações advindas do ambiente externo auxiliam a organização na tomada de decisão e na busca por oportunidades de negócio ou na diminuição das incertezas que caracterizam o mercado calçadista brasileiro.

De acordo com Krafta e Freitas (2007, p.3), “o atual cenário empresarial demonstra que a informação, seja qual for o mercado ou área de atuação da organização, vem assumindo crescente importância estratégica, tanto pela globalização dos mercados quanto pela rapidez com que as informações circulam e as mudanças ocorrem”. Sendo assim, os resultados dessa pesquisa foram obtidos, principalmente, através das seguintes formas de análises: Entrevistas com os Diretores e Administradores e com a aplicação do conceito Puzzle.

### **5.1. Entrevistas**

As informações advindas do ambiente externo são de fundamental importância para um eficiente tomada de decisão. As estratégias são, invariavelmente, definidas por informações. Sendo assim, não só a quantidade, mas principalmente a qualidade de informações é vital para os objetivos de qualquer organização. Todavia, a informação não deve ser apenas conhecida, ela deve ser coletada, interpretada e difundida (JANISSEK-MUNIZ et al, 2007). De acordo com o Administrador Comercial da Empresa Alfa, as informações coletadas pela organização são feitas de maneira informal e espontânea, ou seja, não há um padrão ou metodologia de coletas de informações pertinentes a empresa. Existe, somente, uma busca por informações que mantenham a organização atenta ao que ocorre em seu ambiente de negócios. Contudo, não há um padrão de captura, armazenamento e, principalmente, de tratamento dessas informações, que, em muitos casos, não agregam valor algum a organização.

Através das entrevistas, percebeu-se que as ações adotadas pela direção da empresa são tomadas através de dados, não de informações. Isso acarreta em decisões, muitas vezes, precipitadas, pois não há embasamento nessas deliberações, uma vez que as informações não são triadas nem selecionadas, somente captadas. A falta de uma metodologia de coleta de informações faz com que a organização pense somente no dia “hoje”, esquecendo-se do “amanhã”. A organização necessita, para sua sobrevivência, mudar sua filosofia de pensamento e trabalho, uma vez que as decisões devem ser pensadas e programadas com maior antecedência possível e através de informações que gerem inteligência para a empresa e a mantenham competitiva no mercado. Entretanto, não basta apenas possuir informações, é necessário saber o que fazer com elas.

Segundo o Administrador Comercial, o atual sistema de trabalho da organização não contempla o monitoramento permanente do ambiente em que a empresa atua. Além disso, conforme o entrevistado, não há, tampouco, um método estruturado para desempenhar tal função. Ainda, de acordo com o Administrador Comercial, o monitoramento é feito, em grande parte das vezes, pela própria direção da organização. Entretanto, por possuírem cargos de maior responsabilidade, esse monitoramento é, muitas vezes, deixado de lado. Conforme o entrevistado, a falta de vocação para o monitoramento do ambiente é um problema cultural da organização. Dessa forma, o acompanhamento é feito de maneira indireta, principalmente, através de revistas, jornais e conversas informais com os atores relevantes ao negócio da

empresa. Assim sendo, não há uma análise criteriosa do ambiente em que a empresa está inserida, nem dos clientes atuais e potenciais da marca. O que existe, na verdade, são alguns parcos monitoramentos e feitos esporadicamente por pessoas distintas, ou seja, não existe um acompanhamento regular para a tomada de ações de correção ou de prosseguimento no processo das estratégias empregadas pela organização.

O setor comercial da Empresa Alfa necessita de qualificação em sua mão de obra empregada, uma vez que o setor, principal centro de atuação da empresa, não é dinâmico em suas relações. A atual estrutura de funcionamento, não proporciona aos colaboradores à busca por informações que agreguem valor as estratégias da empresa, visto que sua filosofia de trabalho é de reação aos movimentos do mercado, e não de antecipação ao mesmo. Não obstante, de acordo com os entrevistados, a organização não tem certeza do que fazer e como fazer para que o setor se torne mais pró-ativo na busca por transformar informações em inteligência para a empresa.

De acordo com o Administrador Financeiro, ferramentas de Business Intelligence estão sendo empregadas pela organização em busca de melhorias nas tomadas de decisões. Todavia, falta clareza de como utilizar os dados extraídos pelo BI a fim de transformá-los em inteligência. A utilização desses artifícios será essencial para os objetivos organizacionais da empresa, segundo o Administrador Comercial. Entretanto, para que isso ocorra, será de fundamental importância instituir na organização uma nova cultura de trabalho, mais voltada para a busca consistente de informações que auxiliem na tomada de decisão eficiente. No entanto, para o Diretor da organização, não basta somente possuir ferramentas de BI, é necessário também buscar informações antecipativas no ambiente em que a empresa atua. Ferramentas de BI, aliado a um método de busca por informações, serão capazes de gerar inteligência para a organização e, assim, melhorar o processo de tomada de decisão. Dessa forma, a aplicação dos conceitos de IEAc é de grande valia para os objetivos estratégicos da Empresa Alfa. De acordo com Janissek-Muniz et al (2006, p.2), “a IEAc busca, através de métodos próprios, fornecer uma representação do ambiente pertinente à empresa, e elementos que permitam inferir mudanças desse ambiente, visando apoiar o processo decisório organizacional e agir de forma rápida e no momento certo”.

## **5.2. Aplicação do Conceito Puzzle**

O método L.E.SCA<sup>Annig</sup>, utilizado para o desenvolvimento dessa pesquisa, pressupõe a busca por informações antecipativas no ambiente em que a organização está inserida. As informações coletadas pela equipe de captação formam a memória do método que sugere a criação de uma realidade hipotética, mas baseada em fatos e evidências reais e que serve de apoio para a tomada de decisão por parte dos gestores da organização.

Após a coleta de informações, as fichas de captação foram agrupadas conforme afinidade de assunto. Abaixo, encontra-se o conceito para a classificação das informações:

- Consumidores ou público alvo: envolve qualquer informação sobre conhecimento sobre os consumidores da marca;
- Vendas: qualquer relação de vendas ou perda de vendas dos produtos da marca;
- Marketing gratuito: marketing em que a empresa não desembolsa valores monetários;
- Marketing pago: marketing em que a empresa desembolsa valores monetários;
- Qualidade: informações sobre a qualidade dos produtos ou processos de qualidade nos quais esses produtos são submetidos;

- Composição de produtos (mix): conjunto de todos os produtos oferecidos pela marca;
- Concorrência: informações sobre concorrentes ou perda de consumidores para os concorrentes.

O resultado do agrupamento foi exposto abaixo, figura 5, de acordo com a numeração das fichas de captação e sua relação à classificação exibida acima:

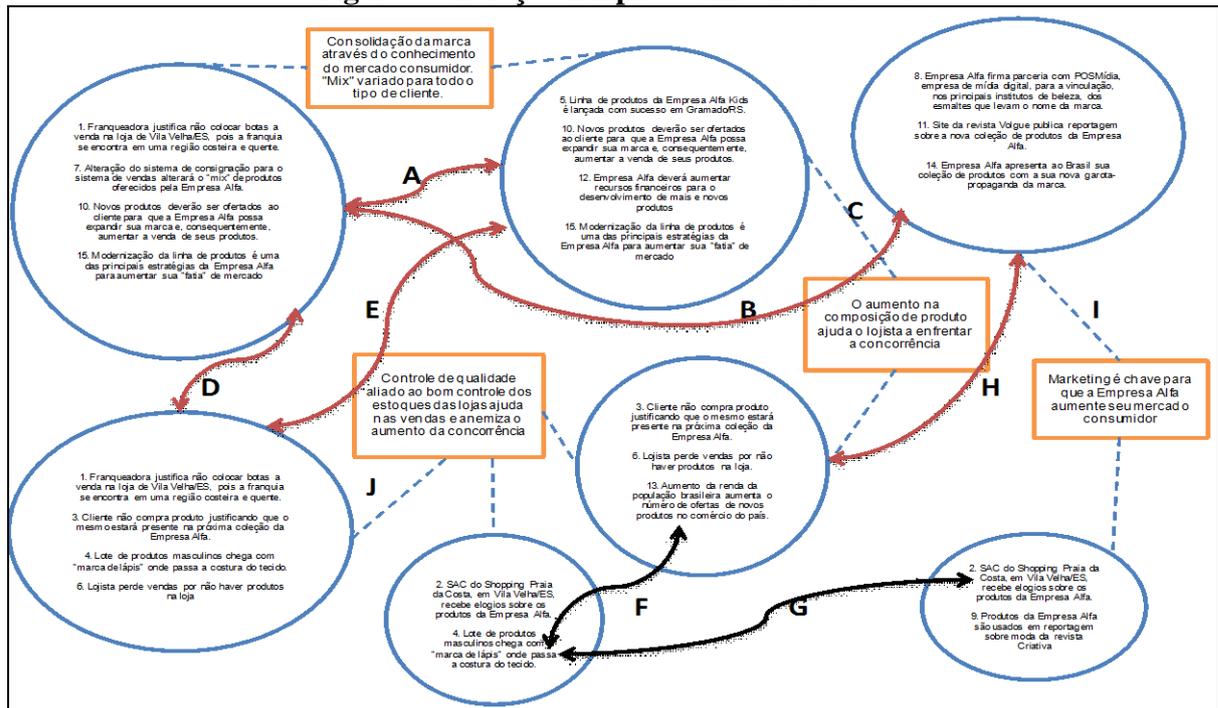
**Figura 5: Relação X Informação**

Informações	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Relação de consumidores da marca ou público alvo	X						X			X					X
Relação de vendas	X		X	X		X									
Relação de marketing gratuito		X							X						
Relação de marketing pago								X			X			X	
Relação de qualidade		X		X											
Relação de composição de produtos (mix)					X					X		X			X
Relação de concorrência			X			X							X		

**Fonte: Autor**

As informações exposta na figura 5, servem somente como uma parte das possíveis relações de afinidades que podem ser arranjadas. Sendo assim, agruparam-se as informações de acordo com a proximidade de seu teor e conteúdo de conhecimento. A matriz, figura 3, possibilita diversos arranjos entre atores e temas, o que ocasionaria outros agrupamentos distintos dos acima transcritos. Entretanto, para fins de análise, apenas a relação entre o ator “Empresa Alfa” e o tema “Produtos” foram temas examinados. O resultado obtido entre a análise do ator e tema citados demonstra o cenário hipotético através das interpretações das informações. A figura 6 explana as ligações existentes entre os agrupamentos, por meio de flechas, e as ideias que, ao final do processo, criar-se-á uma lista de ações conforme cada uma das ligações existentes.

Figura 6: Relação Empresa Alfa x Produtos



Fonte: Autor

De acordo com o cenário acima, delimitado pela figura 6, foi definido um conjunto de hipóteses e ações a serem tomadas a partir das informações aglutinadas no puzzle. Essas hipóteses e ações compreendem possíveis questionamentos acerca do que fazer para aproveitar melhor o ambiente em que a empresa e as franquias da marca atuam. Tendo em vista este cenário, foram propostas diversas ações a que empresa poderia colocar em prática visando aumentar sua “fatia” no mercado ou, até mesmo, ações que visassem diminuir ou eliminar riscos que a empresa possa estar sujeita. As ações, transcritas abaixo, estão de acordo com a classificação alfabética exposta no puzzle:

- A. É essencial, para qualquer organização que deseje conquistar mercados consumidores maiores, o conhecimento prévio de seu público. Como o Brasil é um país de dimensões continentais, cada região do país possui consumidores com características diversas. Sendo assim, a composição de produtos oferecidos pela marca deve prestigiar, ao máximo, todas essas diferentes peculiares. Oferecer a franqueados de regiões distintas produtos com características da região em que a loja se encontra.
- B. Conhecer o perfil do público consumidor da marca, conhecer o mercado e o ambiente em que cada loja está inserida é fundamental para uma eficiente estratégia de marketing da empresa. Sem esse tipo de informação, a estratégia de marketing é bastante deficitária. A empresa, nos dias atuais, não possui a característica de fortes investimentos em marketing. Contudo, o marketing sempre é benéfico para uma organização, uma vez que, quando a conjuntura econômica da organização é boa, ele melhora o desempenho, ao passo que, quando a conjuntura está ruim, o marketing minimiza eventuais impactos negativos.

- C. Com a troca do sistema de consignação para o sistema de vendas de produtos aos franqueados, é importante a empresa redesenhe a estratégia da marca. Para isso, não basta apenas aumentar o mix de produtos, é necessário também aumentar a profundidade deste mix, ou seja, ampliar as opções oferecidas de um mesmo produto. Aliado a isso, um conhecimento amplo das características, dos movimentos, lançamentos dos concorrentes é primordial para uma eficiente estratégia de composição de produtos de uma nova coleção.
- D. É importante avaliar o ambiente em que cada loja está inserida. Conhecer os concorrentes ao redor da franquia da marca para analisar se eles podem ameaçar as vendas da loja. Conhecer o público consumidor para verificar se os valores dos produtos praticados pela loja estão de acordo com renda daqueles consumidores.
- E. O crescimento da marca pode ser atingido através do incremento de novos produtos, ampliação do foco de atuação buscando novos públicos e com fortes investimentos em comunicação. Para isso, a empresa deve investir na qualificação da rede de franquias, captando novos investidores que queiram ampliar seus negócios com uma loja moderna e lucrativa, assim como, ela deve desativar pontos de vendas que não se adaptem ao estilo da marca.
- F. O aumento de renda da população trouxe junto uma onda de novos negócios no país. Diversos são os entrantes no varejo de calçados todos os anos. Para sobreviver a este novo paradigma, não basta apenas ter um produto que represente status, é necessário também possuir um produto que tenha conforto e qualidade no acabamento. O lote de produtos masculinos com defeito mostra que, talvez, os procedimentos de controle de qualidade para esta linha, oferecida pela marca, não estejam sendo tão efetivos quanto os procedimentos feitos para a linha feminina. Este episódio pode ter associação pelo fato da linha masculina ser adquirida de vários fornecedores, enquanto a linha feminina possui apenas um fornecedor, o master. Deve haver o mesmo controle de qualidade em todas as linhas de produtos da marca, pois episódios como o do lote masculino com defeito podem comprometer as vendas de um determinado segmento.
- G. A empresa deve possuir um forte desenvolvimento de fornecedores para que o episódio do lote masculino não se repita mais. O modelo clássico de relacionamento baseado apenas em preços e prazos está em desuso. É necessário acompanhar todo o processo de desenvolvimento feito pelo fornecedor, buscando sempre melhorias constantes nos indicadores de desempenho para um melhor feedback entre as partes. Dessa forma, os produtos oferecidos pela marca terão a qualidade que a empresa deseja, e o SAC da organização e dos Shoppings, terão seguidos elogios por parte dos consumidores da marca.
- H. Um marketing agressivo com investimentos pesados em recursos especializados em mídia como TV, Web, revista, etc., ajuda a minimizar o impacto do crescente número de concorrentes. Colocar os produtos da marca em lojas multimarcas auxilia a atingir um número maior de consumidores e, dessa forma, amplia os pontos de vendas e “combate” de forma mais incisiva os concorrentes.
- I. A marca para atingir um número maior de consumidores e, dessa forma, aumentar as vendas de produtos deve diversificar as ações para este objetivo. Ações de marketing em variados meios de comunicação; desfiles

de moda com celebridade, pois toda a marca necessita de uma celebridade para atrair o público; manter uma estratégia de possuir novos produtos a cada “x” dias; enfim, um amplo estudo que contemple informações de toda a natureza e que, de alguma forma, ajude a conquistar um mercado consumidor maior.

- J. Um eficiente controle de qualidade aliado a um bom controle de estoque auxilia o lojista a conquistar maior fidelidade por parte dos clientes. Como a empresa venderá o produto e, por esse motivo não terá mais “responsabilidade” pelo estoque do lojista, o controle de estoque deve ser balizado pelas compras do lojista. Sendo assim, a empresa deverá ajudar o lojista a otimizar seu estoque, ou seja, comprar a quantidade de produtos suficientes para que ele mantenha um giro de produtos desejável até sua próxima compra e que não perca vendas.

O mercado varejista de calçados cresce em uma velocidade constante todos os anos, seja pela entrada de novos concorrentes, seja pelo desenvolvimento de uma nova tecnologia ou, simplesmente, pelo aumento gradual da população brasileira. De acordo com o puzzle, figura 6, estas são as ideias e ações que este trabalho visa contribuir para o auxílio na estratégia organizacional da Empresa Alfa. Cabe lembrar que estas são apenas parte das relações existentes entre ator e tema examinados. Todavia, outras relações podem ser desenvolvidas, tudo depende das informações e objetivos que se desejem buscar. O mercado varejista de calçados é extremamente mutável, dessa forma, as ações por este trabalho desenvolvidas são também mutáveis. Assim sendo, pelo simples fato do mercado calçadista ser incerto quanto ao seu futuro, é uma das principais premissas para a aplicação do método L.E.SCA<sup>n</sup>ning, visto que uma das principais características da IEAc é analisar os ambientes turbulentos, incertos e com forte ambiguidade.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O trabalho objetivou explicar sobre a aplicação do método IEAc no contexto do setor comercial de uma determinada empresa da esfera varejista de calçados. Para tanto, buscou-se identificar aspectos do setor comercial da empresa que pudessem ser campo de estudo para a aplicação deste trabalho.

Ao longo da pesquisa, perceberam-se diferentes formas de trabalho praticadas pelo setor comercial da Empresa Alfa. Os colaboradores, por mais de uma vez, utilizavam a “intuição” para a tomada de decisão, visto que as informações eram escassas e sem subsídio para tal atitude. As informações que o setor possuía eram, muitas vezes, buscadas de forma espontânea e sem objetivos práticos. Esta é uma das feições dominantes na empresa como um todo, já que é um aspecto cultural da própria organização. Seria fundamental, para as pretensões de crescimento no mercado consumidor, por parte da Empresa Alfa, a mudança de comportamento da direção, uma vez que a conduta dos diretores e administradores da empresa reflete no comportamento de seus colaboradores. Além disso, é necessário que a organização, para mudar a filosofia de trabalho do setor, implante uma estrutura de padronizada de coleta e análise de informações do ambiente em que está inserida. Para isso, é de vital importância saber como e onde coletar informações pertinentes, saber onde armazená-las e como analisá-las e, sobretudo, saber disseminá-las em toda a organização em busca de um diferencial competitivo.

Outro problema notado na aplicação desta pesquisa foi à falta de comunicação existente entre funcionários e entre os setores da empresa. Isso afeta diretamente na tomada de decisão por parte da direção da organização. Como as informações são coletadas pela direção e de maneira informal, elas não são disseminadas entre os setores. Assim sendo, somente parte da empresa tem acesso às informações, enquanto os demais colaboradores, que tomam decisões, não possuem tal acesso e, por esse motivo, tomam suas decisões de forma intuitiva. A informação quando chega ao restante dos setores, já vem, muitas vezes, na forma de decisão, tendo que os gestores das outras áreas “correrem” para que a decisão possa ser executada com a maior eficiência possível. Isso demonstra como a centralização de informações e decisões por parte da direção e seus administradores compromete a estrutura de funcionalidade do setor comercial da empresa, pois, não tendo o que decidir, o setor se torna altamente operacional e burocrático.

A empresa calçadista estudada, não possui uma estrutura de monitoramento do ambiente. Segundo Passos (2005), o monitoramento leva a organização a conceber oportunidades de negócio e, dessa forma, antecipar-se aos concorrentes. De acordo com os administradores da empresa, a falta de uma metodologia de monitoração prejudica a organização na visualização de oportunidades ou mesmo na diminuição de possíveis riscos, tornando, assim, a empresa extremamente reativa as ações e aos movimentos do mercado. Dessa forma, seria fundamental para a organização modificar a sua cultura reativa para uma cultura pró-ativa na busca por informações que agreguem valor ao negócio da empresa. Para isso, é necessário incentivar os colaboradores na busca por tais informações, identificando e mostrando o porquê da importância do monitoramento do ambiente para os objetivos da organização. Notadamente, por ser uma empresa com mais de trinta anos de mercado, em algum momento, de alguma forma, ela monitorou o ambiente, pois, não é por obra do acaso, que conquistou seu espaço em um mercado tão turbulento e mutável como o varejista de calçados. A grande questão é que a Empresa Alfa, nos dias de hoje, parece não julgar como importante e prioritário o monitoramento do ambiente. Conforme, Gomes e Braga (2004, p.19), “deve-se considerar que toda a organização é parte integrante de seu ambiente de negócios. O conhecimento desse ambiente é fundamental para o processo estratégico no sentido de se obter a compatibilidade adequada entre organização e as forças externas que afetam seus propósitos e objetivos”.

Sendo assim, a aplicação do método L.E.SCA<sup>n</sup>ning, que busca apurar interpretações antecipativas através do agrupamento de informações coletadas, foi proposto como uma ferramenta que auxiliaria o setor comercial na captura e no tratamento de informações coletadas do ambiente em que a empresa atua. As fichas de captação se mostraram um eficiente meio na busca por informações pertinentes ao negócio da Empresa Alfa, já que, pela primeira vez, aplicou-se algum método de coleta de informações na organização. De acordo com os administradores, a aplicação do puzzle impressionou-os, uma vez que a metodologia mostrou-se capaz de “montar” diferentes cenários conforme o ele é distribuído. Dessa forma, a tomada de decisão através da metodologia foi aprovada pela direção que analisa sua aplicação no processo de criação de inteligência na empresa.

Acredita-se que os objetivos propostos por esta pesquisa foram atingidos, visto que a principal finalidade era indicar a aplicação dos conceitos e métodos de Inteligência Estratégica no setor comercial da Empresa Alfa. Para que tais conceitos sejam melhores aproveitados, a empresa deverá modificar sua estrutura de funcionalidade e, principalmente, sua cultura de trabalho. O setor comercial deverá buscar a pró-atividade de suas ações, principalmente, na coleta de informações que auxiliem na busca por vantagens competitivas. As fichas de captação foram bem recebidas por parte da direção da Empresa Alfa e, por esse motivo, sugere-se sua continuidade na busca por informações pertinentes. Contudo, antes de

tudo, é necessário que se dê treinamento à equipe de coletores para que as informações sejam buscadas de acordo com os objetivos específicos da área.

Outras ferramentas estão sendo implantadas por parte da empresa na busca por informações que a auxiliem no objetivo de possuir um diferencial competitivo. Ferramentas de BI estão sendo incorporadas ao setor comercial da empresa, e isso é um importante passo para que a organização introduza algum sistema de inteligência em suas dependências. Entretanto, cabe lembrar, que o BI é um sistema automatizado que somente aporta um apoio à gravação, filtragem e cruzamento de informações, sendo necessária a contribuição humana para interpretá-las na busca de cenários representativos da evolução do ambiente. Além disso, essas ferramentas de nada servirão se não houver algum responsável pelo tratamento dos dados coletados pelo BI a fim de transformá-los em conhecimento e, finalmente, em inteligência. Por certo, as decisões tomadas pela direção seriam mais acertadas caso houvesse um processo de inteligência instituído na organização, detectando eventos ou mudanças que possam ocorrer no ambiente e que poderiam afetar os objetivos estratégicos da Empresa Alfa. As tomadas de decisões se tornam muito mais eficiente quando a organização está munida por informações de todos os aspectos. Conforme Freitas e Janissek-Muniz (2006, p.5), as informações, para serem interessantes, precisam ser triadas e selecionadas, justamente para não deixar a organização “atolada” em um oceano de informações e se “perder” no meio delas.

O método de IEAc pode ser empregado de diversas formas e em todos os setores da organização, por meio da interpretação do ambiente em que a organização esteja inserida. Este método visa aprender sobre este ambiente e compreender de que forma as informações advindas dele afetam os objetivos estratégicos da organização. Ele oferece a empresa um “radar” sobre possíveis oportunidades de negócios e ajuda a organização a diminuir ou, até mesmo, eliminar possíveis ameaças do mercado. Sendo assim, o método de IEAc auxilia na tomada de decisão mais eficiente por parte da direção da empresa, apoiando o atingimento dos objetivos estratégicos.

## **7. REFERÊNCIAS**

- ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. N. Monografia no Curso de Administração: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses. 3 ed., São Paulo: Atlas, 2007.
- ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, H. A informação informal e a Monitoração do Ambiente: Fontes e Exploração/Disseminação. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (CONTECSI), 5º, 2008, São Paulo. Anais...São Paulo: FEA/USP, 2008.
- BECKER, F. D.; JANISSEK-MUNIZ, R. Uso de Ferramentas de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva no acompanhamento do Mercado de Ações: estudo de caso na Grendene S/A. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (CONTECSI), 5º, 2008, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2008.
- BENEDETTI, F. Gestão do Conhecimento: Um Importante Recurso para a Inteligência Estratégica. 2008. 140 f. Dissertação (Mestrado de Administração. Centro de Ciências Exatas e Tecnologia). UCS, Caxias, 2008.
- BLANCK, M.; JANISSEK-MUNIZ, R. Inteligência estratégica antecipativa coletiva e crowdfunding: aplicação do método L.E.SCAning em empresa social de economia P2P. In: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Encontro anual (2012, set. 22-26: Rio de Janeiro, BR-RJ). EnANPAD. Rio de Janeiro, ADI 1736, 16 p.

- CARON-FASAN, M. L.; JANISSEK-MUNIZ, R. Análise de Informações de Inteligência Estratégica Antecipativa: proposição de um método, caso aplicado e experiências. RAUSP, v. 39, n.3, p. 205-219, jul/set 2004.
- FREITAS, H.; BECKER, J. L.; KLADIS, C. M.; HOPPEN, N. Informação e decisão: sistema de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.
- FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica In: Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, I GeCIC, 2006, Curitiba. Anais. Curitiba: ABRAIC, 2006.
- GENSAS, G. Modelo de inteligência estratégica antecipativa: uma caso aplicado na empresa de software Gens S/A. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2006. 123 pg.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOMES, E.; BRAGA, F. Inteligência Competitiva: como transformar informações em um negócio lucrativo. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- GRASSI, C. Aplicação da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva no Apoio a Decisões de Distribuição Logística. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. 2011.
- GRESSLER, L. A. Introdução à pesquisa: projetos e relatórios. 2 ed., rev. atual., São Paulo: Loyola, 2004.
- JANISSEK-MUNIZ, FREITAS, H.; LESCA, H. A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações. In: Congresso Internacional de gestão de Tecnologia de Informação (CONTECSI), 4º, 2007, São Paulo/SP. Anais. São Paulo/SP: CONTECSI, 2007.
- JANISSEK-MUNIZ, R.; Becker, F.D.; Lesca, H.; Freitas, H. The use of anticipative and strategic intelligence for scanning the environment and to produce actionable knowledge. In: JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management = Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, São Paulo Vol. 8. no. 2 (2011), p. 425-440.
- JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para a Tomada de Decisão. Revista Organização em Contexto, Ano 2, n.4, Julho/Setembro, 2006.
- KOTLER, P. Administração de Marketing. 10 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- KRAFTA, L.; FREITAS, H. Ação comercial baseada na gestão da informação de uma pequena empresa de TI. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação do TECSI FEA USP. Submetido em 24/10/2007, 2007.
- LESCA, H. Veille Stratégique: La méthode L.E.SCAning®. Editions EMS. 180 p., 2003
- PASSOS, A. Inteligência Competitiva: como fazer a IC acontecer na sua empresa. São Paulo: LCTE: 2005.
- RAIMUNDINI, S. L., CORSO, K. B., GRANADO, F., JANISSEK-MUNIZ, R. Aplicação do método de inteligência estratégica antecipativa e coletiva: inovando a tomada de decisão estratégica a partir da aprendizagem e criação de sentido. In: Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas. Congresso (2011 maio 23-24: Franca, BR-SP). 6º Congresso IFBAE, São Paulo: 2011. p. 48-61.
- RIOS, F. L. C.; STRAUSS, L. M.; JANISSEK-MUNIZ, R.; BRODBECK, A. Inteligência Competitiva, Empresarial, Estratégica ou de Negócios? Um olhar a partir da Administração de Empresas. Inovação, Cooperação Internacional e Desenvolvimento Regional. 6º Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, Franca, 2011.

- ROESCH, S. M. A. Projetos de estágios e de pesquisas em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- SCHOSSLER, D.P. Aplicação do método IEAc no monitoramento de fornecedores: um estudo de caso no setor de NãoTecidos. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. 2013.
- TARAPANOFF, K.; ARAUJO JUNIOR, R. H.; CORMIER, P. M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. Ci. Inf., Brasília, v.29, n.3, p. 91-100, Set/Dez., 2000.
- TILLMANN, P. A., JANISSEK-MUNIZ, R., FORMOSO, C. T. Inteligência estratégica antecipativa na gestão de um programa governamental de construção. In: Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas. Congresso (6. : 2011 maio 23-24 : Franca, BR-SP). 6º Congresso IFBAE, São Paulo: 2011. p. 75-85.
- TJADEN, G. S. Measuring the information age business. Technology Analysis & Strategic Management, v. 8, n. 3, p. 233-246, 1996
- TURBAN, E.; RAINER, JR., R.; PORTTER, R., E. Introdução a sistemas de informação: uma abordagem gerencial. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2007.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed., Porto Alegre: Artmed, 2005.
- ZAMBELLI, R. L., JANISSEK-MUNIZ, R. Aplicação de inteligência de mercado em empresa do ramo de entretenimento: um estudo de caso no GNC cinemas. In: Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas. Congresso (2011 maio 23-24 : Franca, BR-SP). 6º Congresso IFBAE.