

# A VISÃO PERIFÉRICA COMO DIFERENCIAL NA IDENTIFICAÇÃO DE AMEAÇAS E OPORTUNIDADES

## RESUMO

*As organizações contemporâneas enfrentam constante competição no atual mercado sem fronteiras, e sua permanência de maneira competitiva requer acompanhamento constante advindas das mais diversas fontes, dentre outras da Tecnologia de Informação e conseqüentemente adaptações instantâneas são exigidas. Neste cenário ganha ênfase a Inteligência Competitiva – IC, a qual por meio de acompanhamento constante dos sinais apresentados pode mantê-las atuante com vantagem competitiva. Para este trabalho objetivou-se estudar a importância da visão periférica na identificação de ameaças e oportunidades. A metodologia utilizada foi Estudo de Caso em organizações privadas situadas na região metropolitana de São Paulo. Por meio do emprego de questionário – Exame do Olhar Estratégico – à alta direção de ambas. Como resultado detectou-se a relevância da IC e a importância e preocupação que ambas as instituições têm em alcançar as metas estipuladas no planejamento estratégico e quanto a obter informações sobre as tendências e ameaças que afetarão o planejamento do próximo ano, além do compromisso entre os colaboradores envolvidos. Em relação aos aspectos negativos encontrados, o principal é a falta de armazenamento e gestão das informações coletadas.*

**Palavras Chave:** Visão Periférica, Inteligência Competitiva, Tecnologia da Informação (TI).

## 1. INTRODUÇÃO

Toda organização está sujeita a receber sinais provenientes do ambiente que a rodeia, que podem ser indícios de movimentos que impactem suas atividades.

Segundo Fuld (2007), nos negócios, assim como em um jogo de xadrez, é preciso se antecipar aos movimentos dos rivais – vantagem que a inteligência competitiva proporciona. Ainda para Fuld (2007), inteligência competitiva é a habilidade de ver além e permanecer à frente da concorrência, a verdadeira chave do sucesso.

Os movimentos dos rivais podem ser prenunciados por sinais fracos. Segundo Day e Schoemaker (2007), os sinais fracos são pequenos elementos de informação que podem ser coletados em um ambiente de negócios de uma organização. Quando combinados com outras fontes externas de informações de ordem política, social, econômica, dentre outras, podem anunciar eventos que estão por vir. Os sinais fracos são difíceis de identificar e de interpretar quando analisados isoladamente porque são informações fragmentadas, de caráter informal ou de interpretação ambígua.

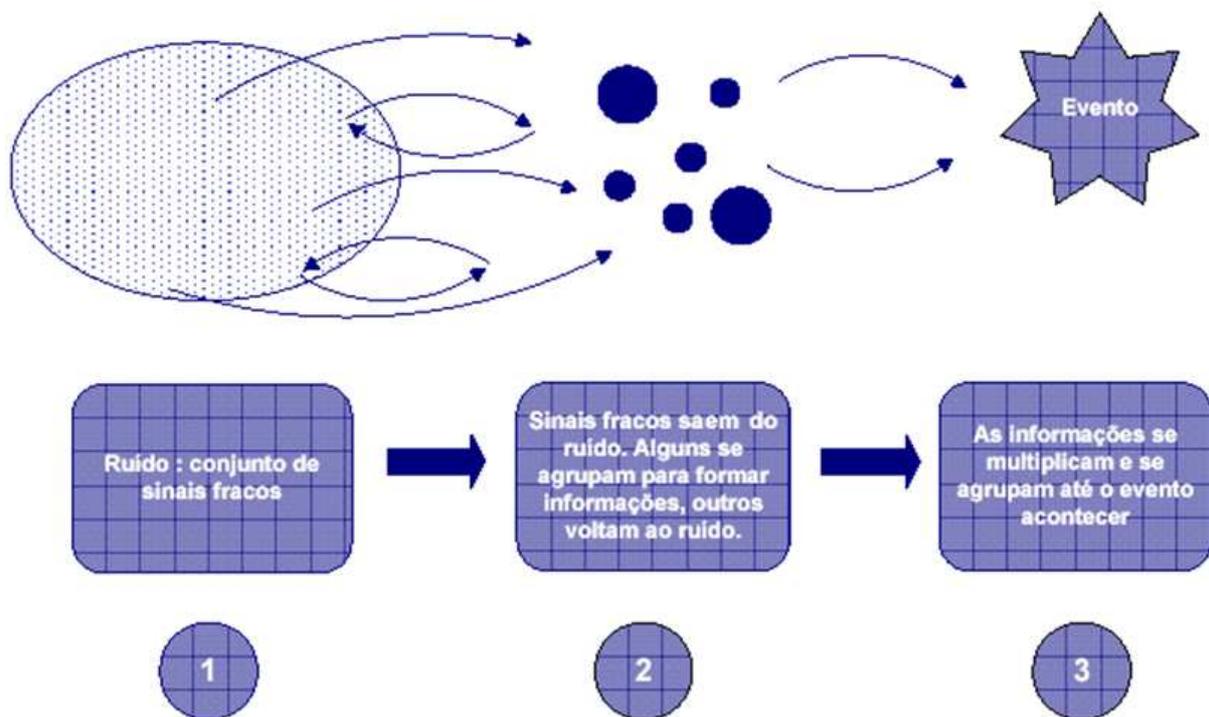
Os autores Day e Schoemaker (2007), citam como exemplos:

- Um gerente regional de vendas que comenta um boato que ouviu a respeito de um novo concorrente.
- Um artigo publicado em um jornal descreve dispositivos implantados sob a pele de uma pessoa que transmitem dados de identificação e prontuário médico em caso de emergência.
- Um *blog* (diário *on-line* no qual se publica histórias, idéias ou imagens) de um consumidor irritado começa a atrair muita atenção.

Segundo Cendotec (2007), uma análise pós-evento, permite verificar qual foi o processo informacional que poderia ter sido seguido para antecipar o evento. Conforme Figura

01, o item 1 – Ruído, diz respeito ao ambiente que está cheio de sinais fracos, formando uma soma de dados.

Figura 01 – Representação do Ruído até o Evento



Fonte: CenDoTec (2007).

Estes sinais que estão disponíveis aparecem e desaparecem, fazendo com que a organização fique atenta para captá-los. O item 2 – Informação (captação dos dados do ambiente interno ou externo, tratamento e utilização dos mesmos), diz que desse conjunto é possível captar alguns sinais relacionados ao evento. Alguns são rumores que vão voltar ao ruído, outros podem ser agrupados e formar informações com maior valor agregado. Nessa etapa, a captação desses sinais fracos passa geralmente para canais informais (rede de contatos, eventos sobre um tema...), mas também às vezes formais (depósito de patente, de marca...). O item 3 – Evento, diz que as informações, formadas a partir dos sinais fracos iniciais, se multiplicam, se agrupam e ficam mais fáceis de serem captadas. É possível captar informações em canais formais (jornal, base de dados...). O evento, que já está em andamento, ocorre logo depois.

Captar essas oportunidades e contornar as ameaças exige atenção contínua para detectar, interpretar e agir de acordo com os sinais mais distantes. Em poucas palavras, precisa-se de uma boa visão periférica. Day e Schoemaker (2007) declaram que quase 20% das organizações, já desenvolveram uma visão periférica capaz de mantê-las à frente dos concorrentes. Usando um diagnóstico “olhar estratégico” para testar a visão periférica das organizações, é possível segundo os autores, desenvolver um processo capaz de preencher essa falha na vigilância e evitar que as organizações permaneçam cegas ao que acontece ao seu redor. Entre os exemplos estão as oportunidades dentro do domínio tecnológico, como a revolução digital onde a Apple, empresa norte-americana de tecnologia, como o iPod, para gravação e execução de músicas com alta qualidade e capacidade de armazenamento, enxergou e a indústria musical não.

Segundo Robbins (2001), podemos definir incerteza como a falta de informações claras e objetivas para a tomada de decisão. A incerteza está presente no dia-a-dia das empresas e é especialmente importante ter uma boa visão periférica, pois pode haver avisos

iniciais de um novo concorrente ou de uma tecnologia emergente que colocaria em obsolescência a sua linha de produto principal. Para evitar ser surpreendido por ameaças, uma empresa deve ter uma forte visão periférica.

Uma boa parte dos administradores ficam fixados nas tarefas rotineiras e normalmente não têm ainda, capacidade de perceber pequenos sinais. É importante frisarmos que visão periférica é muito mais do que um sensoramento de sinais precoces. É também saber para onde olhar com mais cuidado, como interpretar os sinais fracos, bem como a forma de agir quando os sinais são ambíguos (DOU, 1995).

Em resumo, da mesma forma que um evento natural, uma onda gigante indica a proximidade do “Tsunami” (segundo Houaiss, é uma onda volumosa, provocada por movimento de terra submarino ou erupção vulcânica – ocorrido no leste da África e sul da Ásia em dezembro de 2004) , saber reconhecer os sinais de alerta presentes no entorno dos negócios pode significar a vida ou a morte de uma organização.

### 1.1 - Problematização

As principais questões que se busca responder, neste trabalho, são:

- Qual a importância da visão periférica na identificação de ameaças e oportunidades utilizando o “exame do olhar estratégico”.
- A importância e os reflexos do monitoramento estratégico deve ser transparente para todos os colaboradores envolvidos?

### 1.2 - Objetivos

O objetivo deste artigo é realizar uma revisão bibliográfica sobre o assunto, evidenciando as principais características, aplicando os conceitos de inteligência estratégica antecipativa – visão periférica por meio de um exame do olhar estratégico em duas empresas do setor privado, identificando e verificando qual a capacidade destas organizações em identificar sinais fracos.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Dou (1995) afirma que o administrador, no momento de tomada de decisão estratégica de uma organização, deve estar cercado do maior número de informações que lhe permita agir com segurança. O domínio correto da informação é de vital importância para o gerenciamento da empresa moderna, quer em nível operacional ou estratégico.

Com frequência, a informação estratégica mais relevante poderá estar localizada em um ou dois níveis de afastamento do próprio segmento de atuação de uma empresa, mas pode ter influência direta sobre a empresa (McGEE e PRUSAK, 1995). Essas informações, geralmente não são muito evidentes. Esses seriam apenas indícios de informação, denominados por Ansoff e McDonnell (1993) como sinais fracos. Para estes autores, os executivos responsáveis pela elaboração de estratégias empresariais devem começar a escutar, com seus ouvidos “colados ao chão” os primeiros indícios de ameaças e oportunidades que poderão influenciar no desempenho da empresa.

Um “sistema de inteligência” acerca do ambiente concorrencial poderá se valer de várias fontes de informação, dentre elas: catálogos de produtos, apresentações de novos produtos, engenharia reversa, *benchmarking*, estudos de mercado, revistas e periódicos especializados, banco de dados, relatórios publicados, pronunciamento da administração de um concorrente para analistas de mercado, a imprensa especializada e fornecedores da empresa (CORNELLA, 1994).

Além de dispor de todas essas informações, é necessário que a empresa desenvolva um eficiente processo de sistematização e difusão, mantendo o seu próprio banco de dados, a fim de fornecer informações rápidas e seguras a todos os níveis da organização, reduzindo, assim, incertezas e riscos de insucesso nas decisões tomadas e ganhando em agilidade sobre a

concorrência. Todo esse trabalho no tratamento da informação será exercido por um Sistema de Inteligência Competitiva - SIC.

Lesca et al. (1996) afirma que dentro da sua função de monitorar o ambiente, a Inteligência Competitiva - IC também diz respeito a inovações. Isso significa que a IC não possui a capacidade de previsão (quando este termo traz consigo a idéia de prever o futuro a partir da análise do passado), essas inovações podem aparecer a partir de sinais fracos que muitas vezes podem vir de uma periferia do mercado que a empresa não está dando a devida atenção.

O conceito de sinais fracos - termo consagrado por Ansoff (1975) como *weak signals* é sintetizado por Tessun (2002), que diz que um sinal fraco é aquele que não pode ser classificado no momento, mas que se deve coletar e tentar descobrir uma tendência depois de algumas semanas de observação. Estes sinais devem mostrar, aos gestores, as mudanças que estão ocorrendo e deveriam alertar suficientemente cedo para poder transformar a ameaça em uma oportunidade. Esses sinais podem ser de difícil coleta e análise pelos sistemas tradicionais, necessitando uma postura pró-ativa de todos os colaboradores da empresa. Quando se monitora o mercado e a concorrência deve-se ficar atento a fragmentos de informação, pois estes podem conter sementes de inovação ou até mesmo significar uma grande ruptura (LESCA et al., 2003).

## 2.1 - Processo de Inteligência Competitiva

A IC constitui-se num processo sistêmico, de captação de informações dispersas no ambiente externo, que auxiliam na tomada de decisão da empresa. A transformação dos sinais de alerta em força motriz, primeira etapa do processo de inteligência, consiste na transformação de sinais fracos e dispersos, encontrados no ambiente externo; sinaliza tendências, isto é, oportunidades e ameaças do mercado. Essa transformação objetiva a avaliação e a reformulação de objetivos, bem como consiste na alavancagem de recursos necessários para sua implementação na empresa. As informações qualificadas como força motriz, devem ser difundidas por toda organização para que haja o máximo de envolvimento de todos os envolvidos (CHOO e AUSTER, 1993).

A próxima etapa é a própria ação que desencadeia os objetivos, necessita por sua vez, da alavancagem de recursos e habilidades, externos e internos à empresa. Após essa série de etapas, a realização de *feedback* completa o ciclo, isto é, por meio da monitoração do ambiente externo, buscam-se novamente sinais fracos que se transformam em sinais de alerta. Esta última etapa serve como avaliação dos objetivos e dos esforços empreendidos pela empresa, que irão gerar nova força motriz. Assim, pode-se confirmar que o processo de inteligência é cíclico, funcionando em movimentos circulares, em que cada etapa acumula novas informações e conhecimentos do estágio anterior (ANSOFF, 1975).

Por meio do processo de inteligência a organização poderá conhecer e entender melhor o seu ambiente. Desta forma, poderá perceber quais as ações dos concorrentes, seus pontos fortes e fracos, sucessos e fracassos, as necessidades dos clientes, as capacidades dos fornecedores, novas tecnologias e conseqüentemente, pode controlar melhor a situação do mercado, ganhando em tempo e competitividade perante a concorrência. Além disso, a utilização dos recursos que a área de IC coloca à disposição, permite agregar valor à tomada de decisão, possibilitando formas de diferenciação de atividades, de produtos e de serviços, favorecendo assim, a criação de vantagens competitivas sustentáveis (LESCA, et al., 2003).

Day e Schoemaker (2007) ressaltam, as organizações necessitam se organizar e trabalhar de forma semelhante ao olho dos seres humanos: uma área possui uma visão focada em seus objetivos principais e também um setor responsável pela visão periférica que enxerga o que acontece ao nosso redor. Diversas mudanças no ambiente competitivo podem acontecer a partir da periferia, o que nos mostra a sua importância.

Desenvolvendo o tema, Menon e Tomkins (2004) sustentam que os gerentes precisam prestar atenção nos sinais fracos vindos da periferia para antecipar tendências de negócios e ver novas oportunidades antes que os concorrentes a vejam. De acordo com os autores, a maioria das tecnologias disruptivas aparece da periferia. Assim, os sistemas de monitoramento devem captar e mostrar as mudanças que podem ocorrer, além de alertar suficientemente cedo para que a organização acompanhe esta tendência e possa transformá-la em oportunidade de negócio caso seja confirmada.

Como podemos ver, os conceitos de sinais fracos (que podem vir de uma periferia da visão de mercado da empresa) são complementares aos da IC. Essas definições podem ser aplicadas juntas em um SIC que deve monitorar todo o ambiente, inclusive acompanhando sinais fracos. Esses sinais podem indicar possíveis tendências de mercado que podem se tornar grandes ameaças ou oportunidades para a organização, e esta, precisa estar preparada para agir de acordo com essas informações para obter vantagem competitiva (CHOO, 2001).

Para Day e Schoemaker (2007) capacidades de visão periférica são mais relacionadas com “como” a organização sente e age do que com “o que” faz a respeito, podendo por isso ser consideradas metacapacidades da organização que permeiam todas as capacidades operacionais.

### 3. METODOLOGIA

Para este estudo foi utilizada a estratégia de “estudo de caso” a qual segundo Stake (2000) tem sido amplamente utilizado e se aplica de acordo com o que deseja investigar, atendendo pesquisas qualitativas ou quantitativas. E, segundo Yin (2001, p.19), o estudo de caso é desejável “[...] quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Ele acrescenta que o estudo de caso é justificado quando se busca resposta para questões do tipo “como”, “por que” e “quais”, assim como quando não “exige controle sobre os eventos comportamentais”.

Ainda, segundo Yin (2001, p.26), “O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas...” para coletar dados, entre elas, questionários estruturados. Ainda de acordo com esse autor a estratégia de “estudo de caso” pode ser utilizada para três propósitos – exploratório, descritivo e explanatório.

Gil (1999, p. 72-73) corrobora com Yin e Stake ao apontar “estudo de caso” exploratório e descritivo como uma estratégia para “... estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

Posto isso, a presente pesquisa se justifica pelo fato de investigar Inteligência Competitiva – IC em duas empresas privadas em tempos de crise globalizada, visto que este tipo de investigação já ocorreu em outros tipos de organizações noutros continentes, sobretudo em grandes empresas multinacionais, conforme mapeamento realizado pelos autores no mês de maio de 2008 nas bases de dados ProQuest, Emerald e Ebsco.

Os casos escolhidos foram o de duas organizações privadas de grande porte do setor automotivo. Quanto aos respondentes, foram os diretores de inteligência competitiva.

Os instrumentos de pesquisa são, de acordo com Raupp e Beuren (2003), “preceitos ou processos que o cientista deve utilizar para direcionar, de forma lógica e sistêmica, o processo de coleta, análise e interpretação dos dados”.

Para a coleta dos dados, o instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário – Exame do Olhar Estratégico, o qual foi elaborado para uma melhor compreensão dos gestores organizacionais no que concerne a visão periférica. Segundo Day e Schoemaker (2007) o instrumento foi fundamentado a partir da deficiência que há entre a necessidade de visão periférica e a capacidade de avaliar os sinais fracos que poderiam afetá-las. Acrescentam que a

necessidade da organização dependerá da estratégia, natureza do negócio e do meio em que a organização opera. O exame pode ser completado individualmente ou por vários gestores do primeiro escalão, afirmam Day e Schoemaker (2007).

O instrumento foi dividido em duas partes, a saber:

- 1) Sua Necessidade de Visão Periférica e
- 2) Sua Capacidade de Visão Periférica.

Ao respondente foi solicitado, antes de responder a pesquisa, que apontasse a perspectiva organizacional adotada: unidade de negócio, divisão, toda organização ou outra (DAY E SCHOEMAKER, 2007).

O procedimento para análise dos resultados foi por meio de interpretação a luz da bibliografia levantada e da percepção dos autores da temática, sempre em consonância com o modelo conceitual de Day e Schoemaker (2007) utilizado para esta pesquisa.

Dentre as limitações do estudo há de se ressaltar que as medições baseiam-se predominantemente na percepção dos entrevistados, o que significa que estão sujeitas a fatores emocionais e outros.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

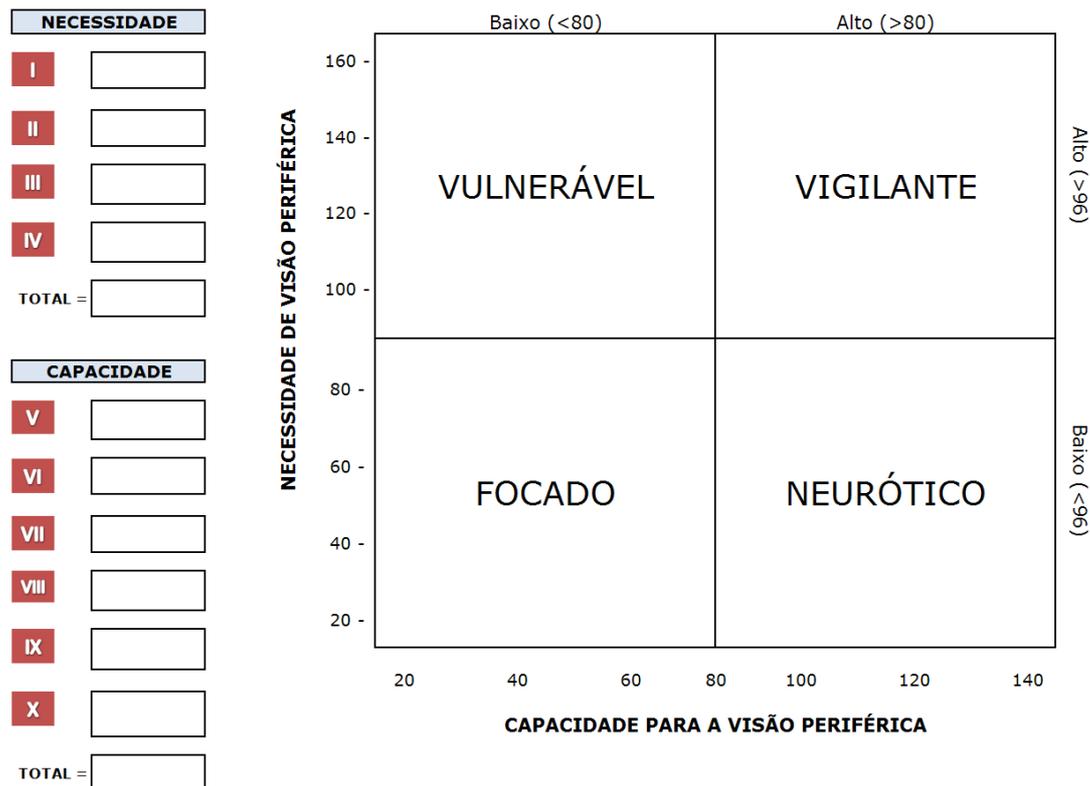
O exame do olhar estratégico foi projetado com o intuito de auxiliar as equipes de gestão a entender melhor o significado da visão periférica. Day e Schoemaker (2007, p. 173) determinam que “o estudo que o fundamenta avalia a lacuna existente entre a necessidade de visão periférica de determinada organização e a capacidade deste mesmo grupo de avaliar os sinais mais distantes presentes em seu entorno”.

A capacidade de visão periférica, segundo Day e Schoemaker (2007) é determinada por cinco componentes, que são particularmente importantes para que uma organização se mantenha consistentemente eficiente na identificação daquilo que acontece:

- 1) Liderança vigilante que incentiva a manutenção de um amplo foco sobre o mercado;
- 2) Uma abordagem inquisitiva do desenvolvimento de estratégias;
- 3) Uma cultura flexível e inquisitiva que recompensa e incentiva a exploração das fronteiras;
- 4) Sistemas de conhecimento para detectar e compartilhar sinais emergentes; e
- 5) Uma configuração e processos organizacionais que tornam compensadora a exploração do mercado.

Para obtenção do resultado final, deve-se somar os escores A, B e C para chegar ao escore total em Necessidade, e somem-se as seções E e I para obter o escore total em Capacidade. Os dois totais nos quais irão situar a organização em um dos quatro quadrantes, conforme Figura 02. Um escore de 95 em Necessidade separa alto de baixo. Um escore de 80 é o valor de admissão na dimensão de Capacidade.

Figura 02 – Quadro de Escores



Fonte: Day e Schoemaker - Harvard Business Review (2005) adaptado pelos autores

Na análise realizada em função das respostas obtidas da EMPRESA A, em relação ao primeiro tópico – Natureza da Estratégia – a mesma obteve um escore de 18 pontos de 28 possíveis, sendo que o item que obteve maior pontuação, foi o de "Foco na Estratégia" com 6 de 7 pontos possíveis. Entretanto, a EMPRESA B, obteve 26 pontos de 28 possíveis, sendo que os itens que obtiveram maior pontuação, foram os de "Foco na Estratégia" e "Número de empresas a serem integradas" com 7 pontos cada, de 7 pontos possíveis.

Segundo Choo e Auster (1993), a exploração do ambiente é a aquisição e o uso de informações sobre eventos, tendências e relacionamentos em um ambiente externo à organização, o conhecimento daquilo que poderia ajudar a gerência no planejamento das ações futuras da organização. Em referência à Complexidade do Ambiente ao qual estão inseridas, o escore total da EMPRESA A foi de 39 pontos, e o da EMPRESA B 44 pontos de 56 possíveis onde, quatro tópicos na EMPRESA A obtiveram escore 6, e 2 tópicos ("Estrutura dos canais" e "Dependência do governo em apoio político e acesso a financiamentos") obtiveram escore 7 por parte da EMPRESA B.

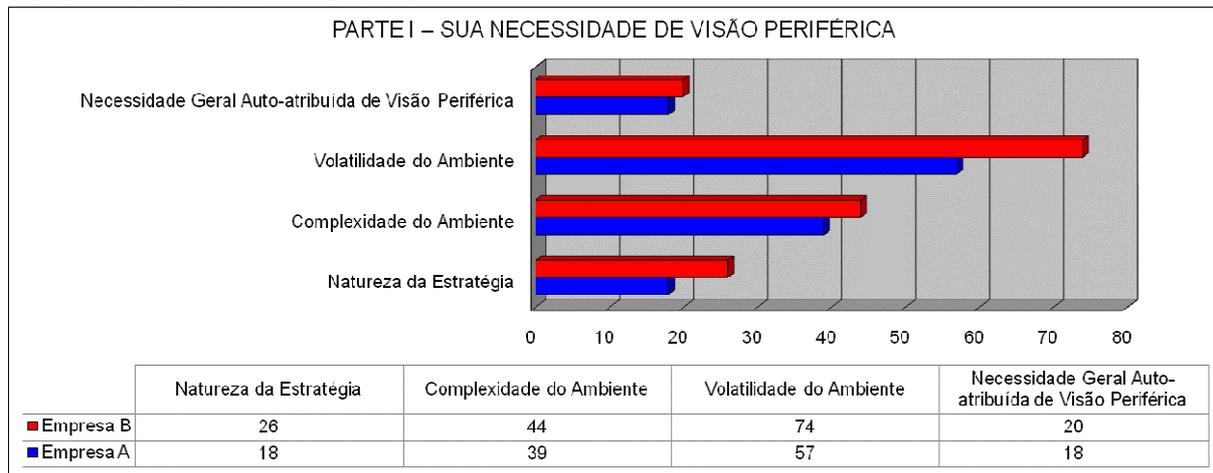
O terceiro item, Volatilidade do Ambiente, o escore total da EMPRESA A foi de 50 e o da EMPRESA B 74 pontos de 84 possíveis, onde, para a EMPRESA A, a "Susceptibilidade às forças macroeconômicas" obteve a pontuação máxima, diferentemente da EMPRESA B em que houve 5 itens com escore 7, ou seja, na visão da EMPRESA B, a volatilidade do ambiente, em virtude da mudança constante das preferências dos alunos e a evolução contínua da tecnologia, entre outros fatores, não têm outra opção que não seja olhar para as capacidades internas em busca de estabilidade.

Em relação à Necessidade Geral Auto-atribuída de Visão Periférica, o escore total foi de 18 pontos de 21 possíveis para a EMPRESA A e 20 para a EMPRESA B.

Segundo Day e Schoemaker (2007) quase todas as surpresas têm antecedentes visíveis, mas os administradores tendem a ignorar estes avisos que contradizem seus preconceitos. Na avaliação do ambiente competitivo, estes administradores devem separar os sinais dos ruídos e para isso, devem ouvir todos os colaboradores, além das pessoas de fora da empresa. As

empresas pesquisadas demonstram preocupação em manter-se vigilante. Encerrando a análise da primeira fase, “SUA NECESSIDADE DE VISÃO PERIFÉRICA”, o escore total da EMPRESA A, conforme Gráfico 01 e Quadro 01, foi de 132 (69,84%) e o da EMPRESA B foi de 164 (86,77%) de possíveis 189 pontos (100,00%). De acordo com Day e Schoemaker (2007) ambas as instituições enquadram-se no quadrante Vigilante denotando a preocupação em manter-se atento aos sinais que estejam fora da principal área de preocupação da empresa para que seja potencialmente ameaçadora para o negócio central.

Gráfico 01 – Resumo da Parte I



Quadro 01 – Quadro Resumo da Parte I

<b>PARTE I – SUA NECESSIDADE DE VISÃO PERIFÉRICA</b>		
	<b>Empresa A</b>	<b>Empresa B</b>
<b>Natureza da Estratégia</b>		
Foco na estratégia	6	7
Orientação ao crescimento	5	6
Número de empresas a serem integradas	4	7
Foco na reinvenção	3	6
<b>Complexidade do Ambiente</b>		
Estrutura da indústria	6	6
Estrutura dos canais	6	7
Estrutura dos mercados	3	5
Tecnologias habilitadoras	2	4
Regulamentações (federais, estaduais, etc.)	5	4
Visibilidade pública da indústria (mídia)	6	6
Dependência do governo em apoio político e acesso a financiamentos	6	7
Dependência da economia global	5	5
<b>Volatilidade do Ambiente</b>		
Número de surpresas por eventos de alto impacto nos últimos 3 anos	6	7
Exatidão das previsões passadas	2	7
Padrão de crescimento do mercado	5	6
Oportunidades de crescimento	1	7
Rapidez e orientação da mudança tecnológica	4	5
Reação de competidores principais, fornecedores e sócios	2	7
Posição de concorrentes-chaves	6	5
Suscetibilidade às forças macroeconômicas	7	6
Dependência dos mercados financeiros	5	7
Influência dos clientes e canais	2	5
Sensibilidade às mudanças sociais (moda, valores)	5	7
Potencial de grandes perturbações nos próximos cinco anos	5	5
<b>Necessidade Geral Auto-atribuída de Visão Periférica</b>		
Hoje (no presente)	6	7
Durante os últimos 5 anos	5	7
Ao longo dos próximos 5 anos	7	6

Em referência à análise do segundo tópico – Sua Capacidade de Visão Periférica, o quinto item, “Orientação da Liderança”, mostrou, que a EMPRESA B está muito mais focada estrategicamente do que a EMPRESA A.

O item Processo de Estratégia obteve o escore total de 25 pontos para a EMPRESA A e 40 para a EMPRESA B de 42 possíveis, onde, o item “Utilização do planejamento de cenário para orientar o processo da estratégia” ficou com o escore máximo nas duas instituições em contrapartida o item “Integração da informação cliente / concorrente em plataformas de tecnologias futuras e planos de desenvolvimento de novos produtos” não teve pontuação para a EMPRESA A.

No item Sistema de Gestão do Conhecimento (Especialmente Bancos de Dados de Inteligência Competitiva / Clientes), o escore total foi de 20 pontos para a EMPRESA A e de 23 para a EMPRESA B de 28 possíveis, onde, três itens obtiveram escores aproximados.

No item Configuração – Estrutura e Incentivos, o escore total da EMPRESA A foi de 9 contra 19 da EMPRESA B de 21 pontos possíveis, onde o item “Sistemas e procedimentos de alerta antecipado” obteve escore 7 na EMPRESA B. Para Cultura (Valores, Crenças e Comportamentos) o escore total foi de 14 pontos para a EMPRESA A e 20 para a EMPRESA B de 21 possíveis. O décimo item, Capacidade Geral de Visão Periférica teve escores semelhantes para as duas empresas, ou seja, 10 pontos para a EMPRESA A e 11 pontos para a EMPRESA B de 14 possíveis, onde existe uma preocupação constante em acompanhar o processo por ambas as instituições.

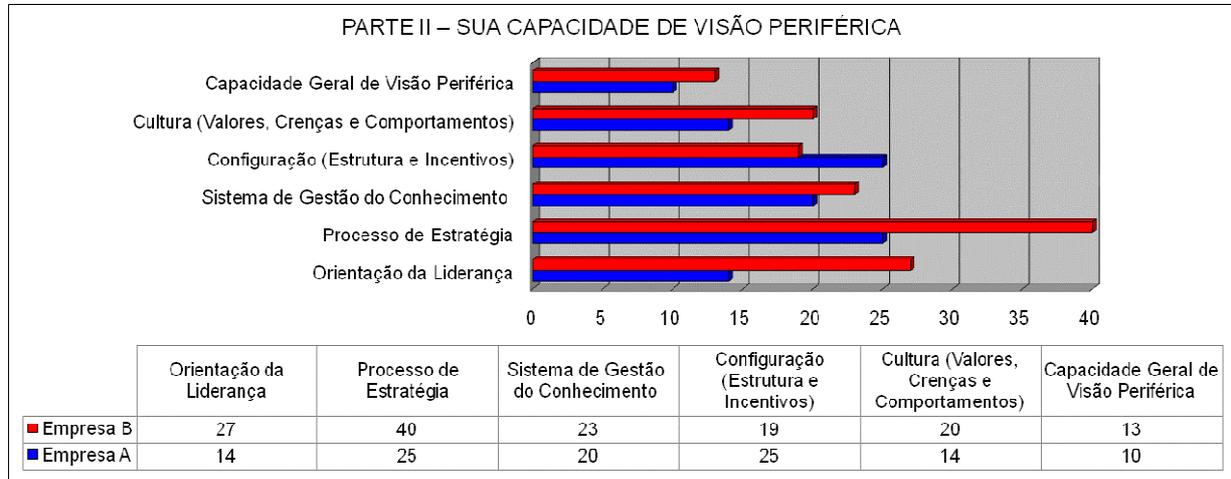
Encerrando a análise da segunda fase, “SUA CAPACIDADE DE VISÃO PERIFÉRICA”, o escore total da EMPRESA A, Quadro 02 e Gráfico 02, foi de 92 (59,74%) e o da EMPRESA B foi de 142 (92,21%) de possíveis 189 pontos (100,00%). De acordo com Day e Schoemaker (2007), ambas as instituições também se enquadram no quadrante Vigilante denotando a preocupação em manter-se atento aos sinais que estejam fora da principal área de preocupação da empresa para que seja potencialmente ameaçadora para o negócio central.

## Quadro 02 – Quadro Resumo da Parte II

PARTE II – SUA CAPACIDADE DE VISÃO PERIFÉRICA		
	Empresa A	Empresa B
<b>Orientação da Liderança</b>		
Importância da periferia na agenda dos líderes do negócio	4	7
Horizonte geral de prazo	2	6
Atitude, na organização, em relação à periferia	4	7
Vontade de testar e desafiar pressupostos básicos	4	7
<b>Processo de Estratégia</b>		
Experiência com estratégias de redução de incertezas (i.é., opções reais)	6	6
Utilização do planejamento de cenário para orientar o processo da estratégia	7	7
Número de sócios de aliança	5	6
Flexibilidade do processo estratégico	2	7
Recursos dedicados a investigar a periferia	5	7
Integração da informação cliente / concorrente em plataformas de tecnologias futuras e planos de desenvolvimento de novos produtos	0	7
<b>Sistema de Gestão do Conhecimento (Especialmente Bancos de Dados de Inteligência Competitiva / Clientes)</b>		
Qualidade dos dados sobre eventos e tendências na periferia	6	6
Acesso a dados ao longo de limites organizacionais	6	6
Utilização de bancos de dados para negócios existentes	6	5
Tecnologias para examinar bancos de dados	2	6
<b>Configuração (Estrutura e Incentivos)</b>		
Responsabilidade por detectar e agir sobre sinais imponderáveis	3	6
Sistemas e procedimentos de alerta antecipado	4	7
Incentivos para recompensar uma visão mais ampla	2	6
<b>Cultura (Valores, Crenças e Comportamentos)</b>		
Disposição para ouvir relatórios de exploradores da periferia	6	7
Disposição do pessoal de contato com os clientes a adiantar informação ao mercado	5	7
Compartilhamento de informações sobre a periferia entre as diversas funções	3	6

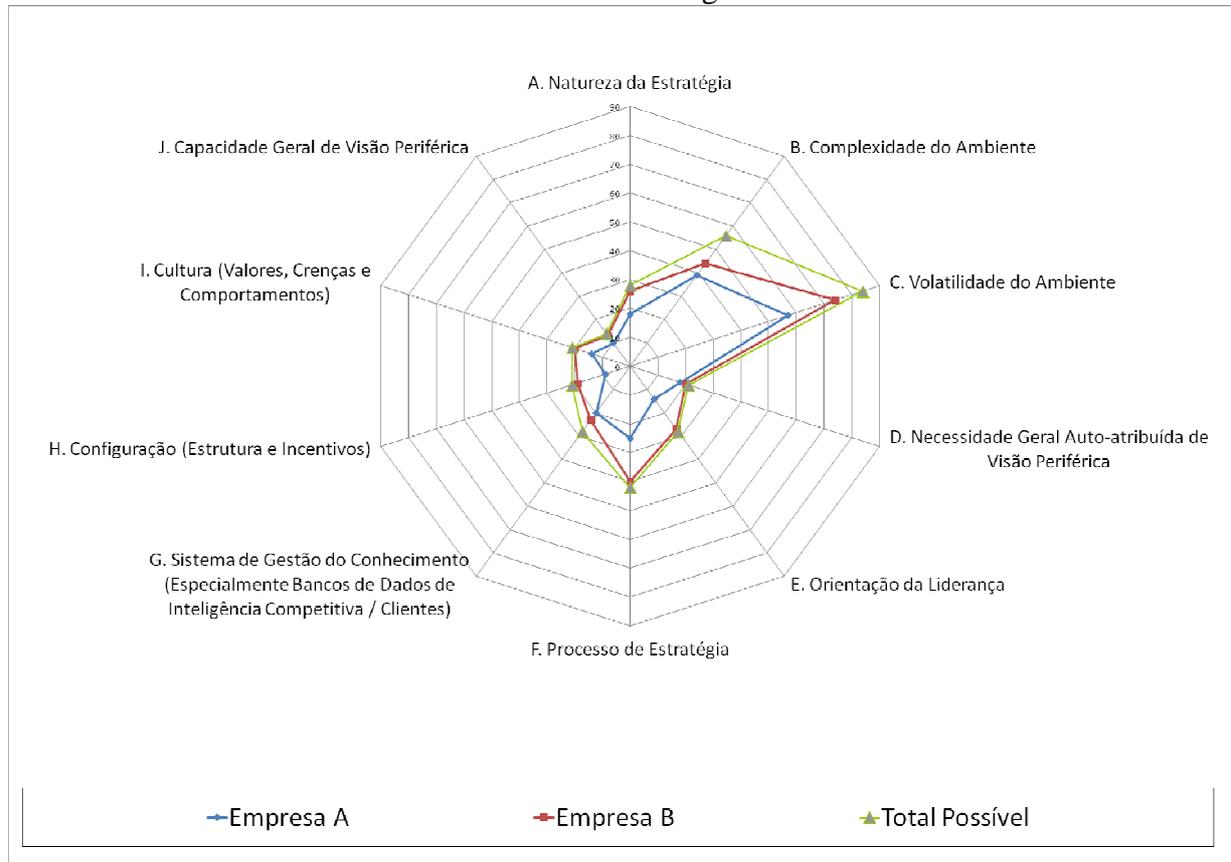
Capacidade Geral de Visão Periférica	Empresa A	Empresa B
No momento - Hoje	6	7
Cinco anos atrás	4	4

Gráfico 02 – Resumo da Parte II



O Gráfico 03 retrata o panorama geral dos escores entre as duas instituições pesquisadas.

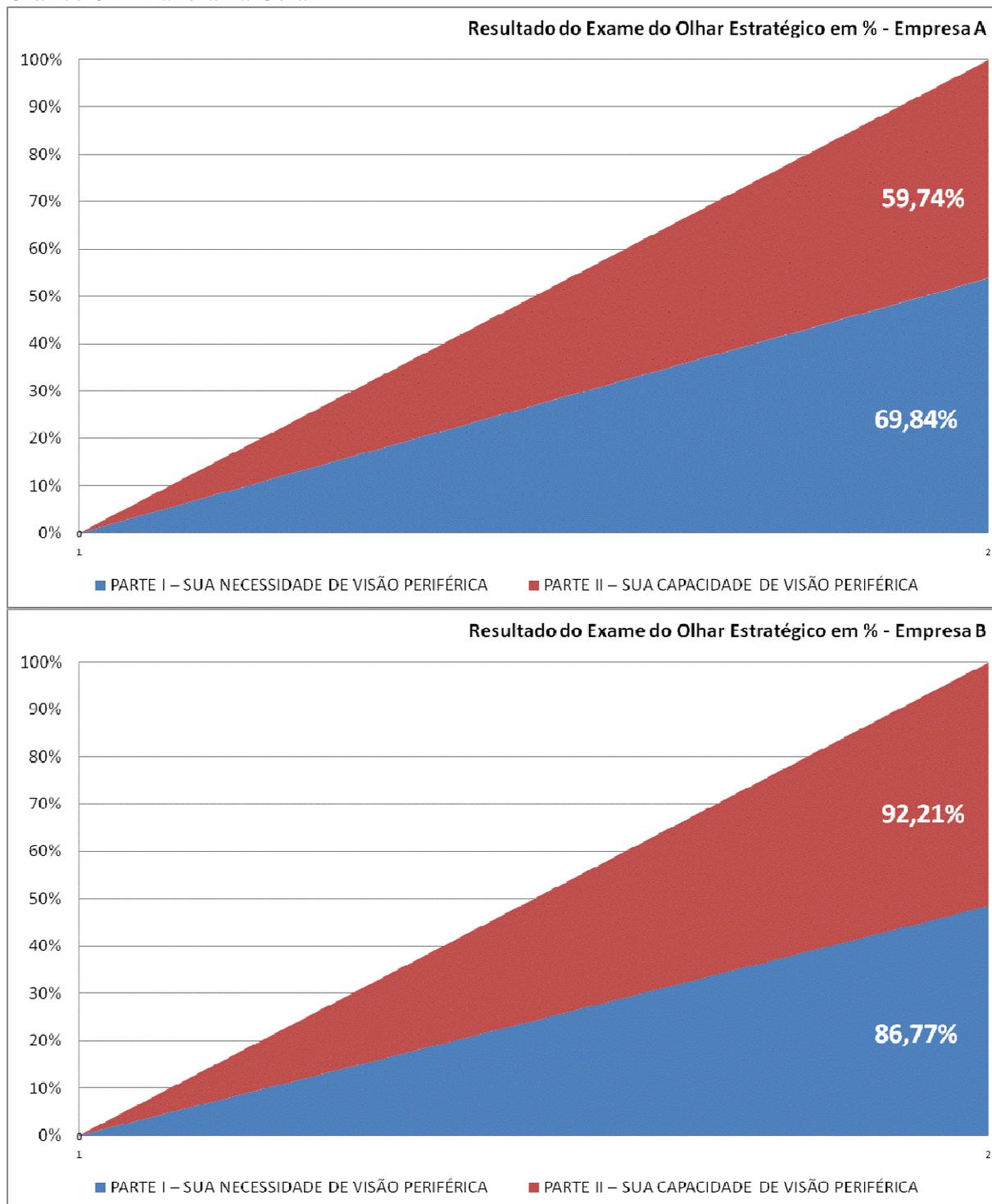
Gráfico 03 – Visão Geral do “Exame do Olhar Estratégico”



Analisando e somando-se os escores, a análise realizada na EMPRESA A obteve 132 pontos na Parte I, ou seja, em relação à Necessidade de Visão Periférica, a EMPRESA A obteve um escore equivalente à 69,84% e em referência à Parte II – Sua Capacidade de Visão Periférica, obteve 59,74%. Já a EMPRESA B, obteve 86,77% em relação à Necessidade de

Visão Periférica e 92,21% em referência à Parte II – Sua Capacidade de Visão Periférica. Estes números demonstram que tanto a EMPRESA A quanto a EMPRESA B, estão mais preocupadas com a necessidade de manter uma visão periférica atuante do que suas capacidades de visão periférica. O gráfico 04, demonstra o panorama do exame realizado nas duas IES.

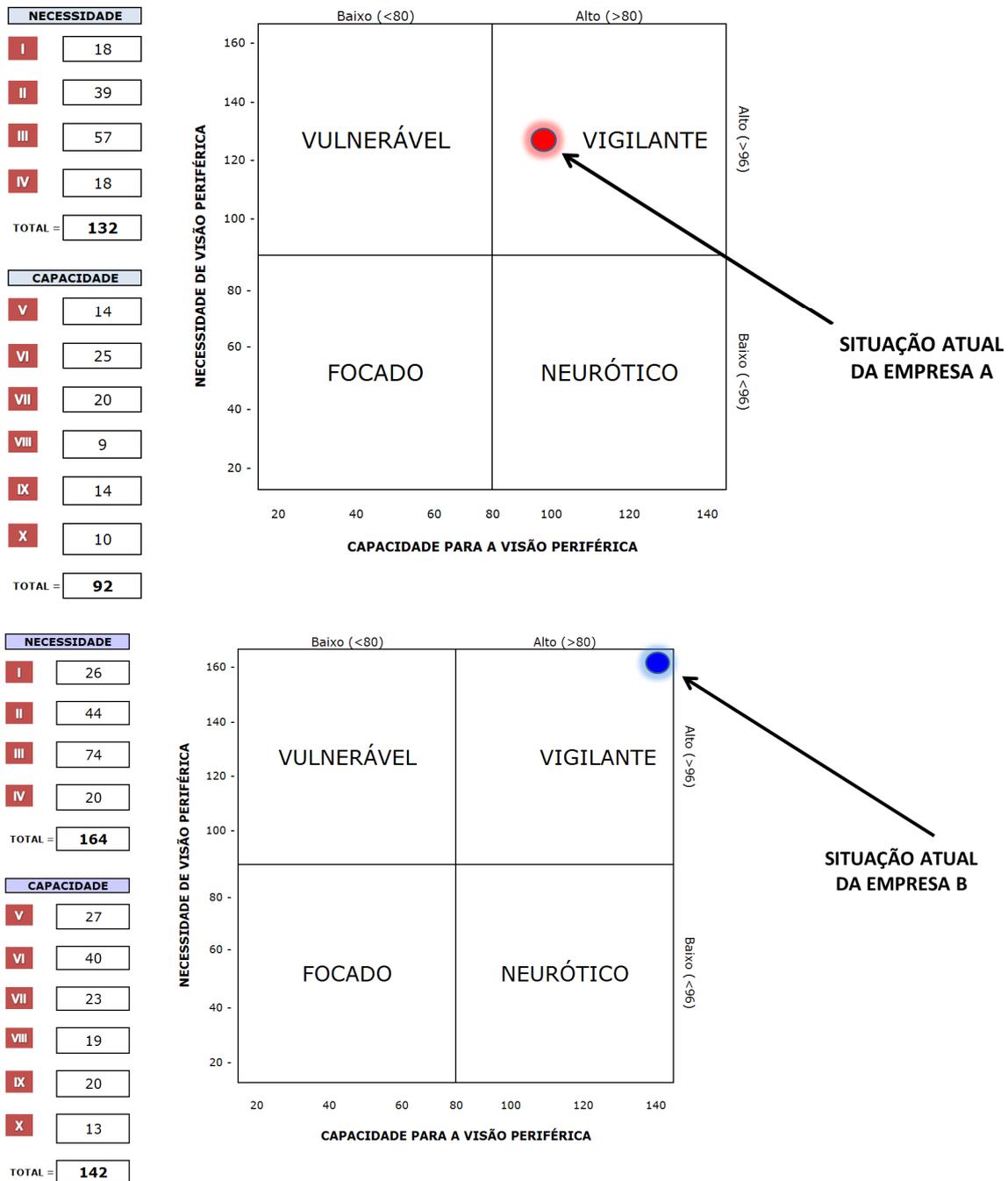
Gráfico 04 – Panorama Geral



A partir destes escores, situamos a EMPRESA A e EMPRESA B no quadrante vigilante, conforme Figura 03, demonstrando preocupação em concentrar-se naquilo que

realiza bem e no acompanhamento efetivo do seu desempenho em relação às projeções realizadas e estratégias determinadas.

Figura 03 – Quadro de Escores



### 5. CONCLUSÕES

Por meio deste estudo, podemos observar como as duas empresas privadas A e B fazem uso do monitoramento estratégico de maneira ativa, razão esta em função de sobrevivência e o ambiente altamente competitivo ao qual está inserida. Trata-se de uma condição praticamente necessária para obtenção de êxitos nesse mercado de atuação. Infere-se, portanto, que não há uma vantagem competitiva adquirida, posto que se há concorrência direta incomodando, é porque de alguma forma também realizam monitoramentos periféricos.

Ressalte-se também que as empresas não são inovadoras no sentido da criação de tecnologias, outra razão é o envolvimento das diretorias e gerências em todas as etapas mapeadas. Há um compromisso entre os envolvidos porque esta questão é vista como parte de suas atribuições diárias. É tão importante alcançar as metas estipuladas no planejamento estratégico quanto obter as informações sobre as tendências e ameaças que afetarão o planejamento do próximo ano. Como o processo é elaborado em conjunto não há o sentimento de cumprir uma tarefa com fim em si mesma. É transparente para todos os colaboradores envolvidos, a importância e os reflexos desse monitoramento, traduzidos em planos de ação que agregam a participação funcional de toda a empresa. Em relação aos aspectos negativos encontrados, o principal é a falta de armazenamento e gestão das informações coletadas.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. **'Managing strategic surprise by response to weak signals**, California Management Review, Winter 1975 – Vol. XVIII – Nr. 02, pp. 21-33

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, E. J.. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

Centro Franco-Brasileiro de Documentação Técnica e Científica - CENDOTEC. Relatório Cendotec - Seminário Internacional Inteligência Estratégica. São Paulo. Outubro 2007.

CHOO, C. W.; AUSTER, E. **Environmental scanning: acquisition and use of information by managers**. Annual Review of Information Science and Technology , v. 28, p. 279-314, 1993.

CHOO, C. W.. **Environmental scanning as information seeking and organizational learning**. Information Research, Vol. 7 , Nr. 01, October 2001.

CORNELLA, A.. **Los recursos de información**. Madrid: McGraw-Hill, 1994.

DAY, George; SCHOEMAKER, Paul. *Peripheral vision: sensing and acting on weak signals*. **Long Range Planning**. Elsevier Ltd, v.37, n. 2, p. 117-121, Abril 2004.

Dicionário HOUAISS da Língua Portuguesa. 2008. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?verbete=Tsunami&stipe=k>> . Acesso em 07/07/08.

DOU, Henri. **Veille Technologique et competitivité**. Paris: Dumod, 1995.

FULD, Leonard. **Inteligência competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ed. São Paulo: Atlas, 1999

LESCA H.; FREITAS, H.; CUNHA, Jr. M. **Como produzir um senso útil para as ações dos dirigentes**. READ, Revista Eletrônica de Administração, PPGA, UFRGS, n.3, 1996.

LESCA, H., JANISSEK-MUNIZ, R., FREITAS, H. **Inteligência estratégica antecipativa: uma ação empresarial coletiva e pró-ativa**. In: Site ABRAIC, 2003. <Disponível em: [http://www.abraic.org.br/periodicos/teses/ic\\_a134.pdf](http://www.abraic.org.br/periodicos/teses/ic_a134.pdf)>. Acesso em 10/05/08.

McGEE, Janes; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MENON, Anil. TOMKINS, Andrew. *Learning about the market's periphery: IBM's WebFountain*. **Long Range Planning**. Elsevier Ltd, v.37, n. 2, p. 153-162, Abril 2004.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade*. Organizadora: Ilse Maria Beuren. São Paulo: Atlas, 2003.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo : Saraiva, 2001.

STAKE, Robert E.. **Case study in Denzin, N.K., Lincoln, Y. editors, (2000), Handbook of Qualitative Research**, 2º edition, Thousand Oaks, Sage Publications, Inc. 2000.

TESSUN, Franz. Análise de cenários e sistemas de alerta antecipado na Daimler-Benz Aerospace. In: PRESCOTT, John E.; MILLER Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática**: estudos de casos diretamente do campo de batalha. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.