



## Como os *Traders* captam Sinais Fracos de mudanças no Ambiente de Negócios Internacionais para as empresas do Setor Moveleiro

Simone Fonseca de Andrade, Elisabete Cristina Rosina

### RESUMO

Devido à alta competitividade que as empresas moveleiras da Região de Bento Gonçalves estão enfrentando, observa-se a necessidade de que elas obtenham informações a respeito do ambiente de negócios, a fim de detectarem ameaças e oportunidades de forma ágil e antecipativa. Com isso, aumentariam suas oportunidades de obtenção de vantagem competitiva perante seus concorrentes e poderiam adquirir força nos negócios. Tais informações antecipativas e, por vezes, sutis e fragmentadas são conhecidas como “Sinais Fracos” e se constituem em elementos primordiais, tanto no campo teórico como prático da Inteligência Competitiva. Diante do exposto, esta pesquisa teve por objetivo identificar de que forma os *traders* captam os Sinais Fracos de mudanças no ambiente de negócios internacionais para que as empresas do setor moveleiro possam obter vantagem no mercado. Os resultados obtidos mostraram que tais empresas têm muito a se desenvolver em relação à temática estudada, e que as organizações ainda não se mostram interessadas em captar informações antecipativas, mas sim informações estatísticas e comerciais para adaptação do produto ou entrada no mercado desejado.

**Palavras-chave:** *Traders*. Sinais Fracos. Ambiente de Negócios Internacionais.

### 1 INTRODUÇÃO

O mundo atual tornou-se bastante competitivo para as empresas. A inovação tecnológica permite que elas se informem rapidamente sobre as variáveis de seu ambiente de negócios, detectem ameaças e oportunidades e ajam de forma ágil para garantir vantagem perante seus concorrentes.

Bertolini (2006) destaca que os consumidores modificam-se rapidamente, a inovação tecnológica está acompanhada de novas possibilidades e, ao mesmo tempo, novos competidores entram no mercado, trazendo novidades. Em virtude disso, as empresas enfrentam desafios para se adequarem no novo ambiente de negócios e criarem estratégias para manutenção de suas operações comerciais (BERTOLINI, 2006). Ainda segundo o autor, a antecipação e adaptação são fundamentais para o ambiente competitivo, no qual a mudança repentina significa muito para as organizações.

Dentre as formas de monitoramento do mercado e do ambiente de negócios que as empresas estão buscando, destaca-se a Inteligência Competitiva. Segundo Reginato (1998), a Inteligência Competitiva agrega valor à tomada de decisões das empresas, possibilitando-lhes diferenciação de produtos, serviços e atividades, bem como criando vantagens competitivas que possam sustentar a empresa no concorrido mercado empresarial.

Através da Inteligência Competitiva, as organizações analisam seus interesses comerciais, e essas informações resultantes de seus focos de interesse são monitoradas, coletadas e analisadas, a fim de auxiliar na tomada de decisão, fazendo com que as empresas que a exerçam se destaquem. Porém, essa não é uma tarefa fácil, as empresas que desejam ser bem sucedidas em seus projetos devem ter um vasto conhecimento do seu mercado e todos os componentes que atuam, interagem e influenciam direta ou indiretamente para garantir a sua sobrevivência.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

O início da Inteligência Competitiva no mundo ocorreu com o fim da Guerra Fria, quando os espiões perceberam que, ao utilizar suas habilidades de coletar e tratar informações de forma ética e legal, dariam às organizações uma forte vantagem competitiva (BRAGA; GOMES, 2004).

Na década de 1990, as organizações brasileiras perceberam que estavam despreparadas para concorrer com o alto nível das empresas internacionais e que já utilizavam a IC – Inteligência Competitiva, porém, naquela época, o conceito de Inteligência era relacionado à espionagem industrial ao invés de uma pesquisa de informações legítima e ética (BRAGA; GOMES, 2004). Essa relação foi se modificando, e se observou um grande aumento de interesse nesse assunto pelas organizações, para a implantação de Sistemas de Inteligência Competitiva (SIC) e formação de profissionais capacitados para trabalhar nessa área (BRAGA; GOMES, 2004).

Miller e Prescott (2002) definiram Inteligência Competitiva como o ato de acompanhar intenções dos concorrentes e ocorrências imprevistas no mercado, através do monitoramento pela internet ou de outros meios, envolvendo pesquisas, coleta de informações e análises. Tal atividade reforça a importância que a informação tem sobre a geração e manutenção da vantagem competitiva para as empresas, tanto no mercado nacional quanto internacional.

Através da informação formal e/ou informal, as empresas são capazes de desenvolver novas estratégias e vantagens competitivas para se destacar no mercado que atuam (BEZERRA; GOMES; STAREC, 2006).

Porter (1999) complementa que a evolução da informação está afetando as organizações de maneira cada vez mais significativa e tornando a concorrência mais acirrada. Segundo o autor, através da informação, cria-se uma vantagem competitiva dando às empresas novos meios de superar seus rivais e se cria negócios absolutamente novos.

Para Bezzera, Gomes e Starec (2006), a utilização da informação também permite às empresas acumular o máximo de entendimento sobre a rápida mudança no ambiente de negócios, disseminando uma informação de alto valor agregado e, assim, capaz de orientar de forma mais adequada as ações e futuro dos negócios.

Conforme explica Reginato (1998), as organizações são um sistema aberto e, por isso, devem interagir com o ambiente e adequar-se a ele, pois influenciam e são influenciadas por ele. Para o autor, as empresas necessitam seguir a evolução dos produtos e tecnologias de seus concorrentes a nível mundial, pois não podem seguir sempre confiando em suas fontes de informação tradicional, que normalmente são de âmbito nacional. Ainda segundo o autor, a Inteligência Competitiva – IC procura entender as forças competitivas que dirigem a indústria, bem como se antecipar aos concorrentes, e para que isso ocorra, é necessário um processo de inovação.

De acordo com Braga e Gomes (2004), através da Inteligência, o grande diferencial das empresas está em selecionar e analisar a abundância de informações disponíveis, transformando-as em Inteligência, de modo que as organizações possam conscientemente se adaptar às exigências do ambiente o qual estão inseridas.

A Inteligência Competitiva também permite às corporações reconhecer e antecipar acontecimentos precoces, transformando-os em oportunidades e até mesmo transformar seus produtos para outro segmento, com o propósito de desenvolver parcerias criativas e avançar em uma nova oportunidade de mercado (FRATES; SHARP, 2005).

Na concepção de Miller e Prescott (2002), a Inteligência Competitiva tem como



objetivo exercer impacto e melhorar o que existe hoje ou o que a empresa já exerce. Segundo os autores, essa é a chave do sucesso, melhorar, descobrir e ser diferente.

Por outro lado, a Inteligência Competitiva tem como objetivo também diminuir as incertezas do mundo externo, fazendo com que os tomadores de decisão tenham menos pressão na hora da escolha, para a mesma ser definida com mais segurança e certeza. (MILLER; PRESCOTT, 2002; BERTOLINI, 2006; BEZERRA; GOMES; STAREC, 2006; LAUDON; LAUDON, 2007; BRODY; WRIGHT, 2007; ASSIS, 2007).

Considerando-se o estudo a respeito da Inteligência Competitiva, esta pesquisa está especialmente voltada à questão dos “Sinais Fracos”, ou seja, evidências de mudanças no ambiente de negócios empresarial que, na maioria das vezes, não ocorrem de forma clara, explícita e repentina durante as etapas do processo de Inteligência Competitiva. O ambiente no qual a organização está inserida emite sinais de mudança, que podem ser sutis, incompletos e pouco nítidos. Portanto, na área de Inteligência Competitiva, esses sinais são conhecidos como Sinais Fracos.

## 2.2 SINAIS FRACOS

Conforme abordado, o monitoramento do ambiente externo e concorrencial de uma empresa pode ocorrer por meio da Inteligência Competitiva. Ela envolve processos informacionais através dos quais a empresa realiza a antecipação dos Sinais Fracos do seu ambiente, com o objetivo de descobrir oportunidades e de reduzir os riscos ligados à incerteza (LESCA; FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2003).

Esse monitoramento antecipativo estratégico é o processo pelo qual os membros da empresa captam e utilizam informações antecipadas referentes ao seu ambiente externo, mudanças que possam acontecer no seu meio, para antecipar suas ações antes que outra entidade capte esses sinais, tome decisões estratégicas e se torne uma ameaça para a empresa (CUNHA; TREVISANI; ZWICKER, 2006).

Os Sinais Fracos são definidos como informações codificadas, que o ambiente não emite de forma clara, bem como estão sujeitos a uma variedade de interpretações e são utilizados como forma de visualizar a mudança e antecipar o futuro (FRATES; SHARP, 2005; ARAUJO; GAVA, 2011). Por esse motivo, podem trazer vantagens competitivas para a empresa, se reconhecidos antes da concorrência, pois, nos dias de hoje, eles passam de fracos para fortes rapidamente (FRATES; SHARP, 2005; ARAUJO; GAVA, 2011). Segundo Lévy (1998, p. 41) “nada se automatiza tão bem e tão rápido quanto o tratamento ou a transmissão da informação”.

Da mesma forma, Bertolini (2006) complementa que os sinais são chamados de quebra cabeça, pois se deve juntar cada pedaço de informação para que, no final seja possível obter um significado ou representação que permita prever tendências do mercado e investigar as ações da concorrência. Esses sinais são muito importantes para a Inteligência Competitiva das empresas, pelo fato de ser mais difícil de captar e por serem “fontes de oportunidades ainda não descobertas” (ARAUJO; GAVA, 2011, p. 87).

Lesca, Freitas, Janissek-Muniz (2003) definem que os Sinais Fracos podem ser: antecipatórios, pois são relacionados a eventos do futuro que irão afetar a organização; qualitativos, porque se relacionam a potenciais acontecimentos e não a números ou dados precisos; ambíguos, porque fornecem pistas/indícios que precisam de interpretação; fragmentários, porque precisam ser coletados em partes. Esses autores ainda complementam que são informações difíceis de serem coletadas e processadas, por outro lado, essas informações podem conter uma grande oportunidade para a inovação ou para a criação de vantagem para as empresas.

Esses sinais podem expressar as necessidades e desejos dos clientes e também dar



dicas referente ao que os clientes vão precisar ou querer no futuro, mesmo que eles próprios não saibam ainda (MCKINNEY, 2012). Mas, para que esse monitoramento ocorra, é necessário definir o ambiente alvo e aspectos que serão monitorados, lembrando que ele deve ser antecipativo, ou seja, precoce de acontecimentos futuros por motivos estratégicos (CUNHA; TREVISANI; ZWICKER, 2006).

Os Sinais Fracos não aparecem no ambiente de forma espontânea, eles surgem porque alguém os gerou, como por exemplo, pessoas, empresas, governos, órgãos de imprensa, mídia em geral, instituições de pesquisa, etc., ou seja, qualquer entidade capaz de fazer um dado e converter em informações pode gerar os Sinais Fracos (CUNHA; TREVISANI; ZWICKER, 2006).

Cunha, Trevisani e Zwicker (2006) também lembram que se deve levar em conta que as organizações podem gerar sinais falsos e dissimulados como forma de se defender das ameaças externas, por isso, além de monitorar, o ambiente é importante monitorar a natureza da informação. Essa estratégia é importante como forma defensiva, do mesmo modo que também é relevante para uma organização bloquear a saída dos sinais para evitar a ação dos competidores (CUNHA; TREVISANI; ZWICKER, 2006).

Com o monitoramento antecipativo, as empresas podem ter novas oportunidades de negócios, inovar, adaptar-se ao ambiente para concorrer com as outras empresas, antecipar suas ações, evitar espantos quanto às estratégias da empresa, situações e ameaças em relação ao mercado e, principalmente, remover os riscos e incertezas da companhia (LESCA; FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2003).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Esta investigação buscou identificar como os *traders*, termo empregado aos negociadores internacionais das organizações - captam os Sinais Fracos de mudanças no mercado e os reportam às suas empresas do setor moveleiro de Bento Gonçalves.

Optou-se pela indústria moveleira, pois esta é a principal força para a riqueza econômica da cidade de Bento Gonçalves (BENTO GONÇALVES, 2015). A cidade é considerada o polo moveleiro mais expressivo e importante do Rio Grande do Sul e um dos mais fortes do Brasil. Segundo o Sindmóveis (2015), existem no município 300 indústrias moveleiras registradas, que geram mais de 8 mil empregos diretos e indiretos, o faturamento anual do setor é de R\$ 2,54 bilhões, e os números de exportações superam a casa dos R\$ 48 milhões, segundo dados de 2014. É também o setor que movimenta duas grandes feiras na cidade, a Movelsul Brasil e Fimma Brasil. Esta última é a quinta maior feira mundial do setor moveleiro (FIMMA, 2014).

#### 3.2 OBJETIVOS

Para consecução de seu objetivo geral, que foi analisar de que forma os *traders* identificam, reconhecem sentido e reportam os Sinais Fracos de mudanças no ambiente de negócios internacionais para as empresas do setor moveleiro, foram elencados os seguintes objetivos específicos para o trabalho:

- a) reconhecer na literatura os principais conceitos sobre Inteligência Competitiva e Sinais Fracos;
- b) levantar como os *traders* identificam e reconhecem sentido dos sinais fracos presentes no mercado internacional;



- c) identificar como os *traders* reportam às empresas moveleiras os sinais fracos de mudança no ambiente de negócios internacionais;
- d) analisar de que forma e para quem as empresas utilizam essas informações do mercado externo.

### 3.3 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

A pesquisa desenvolvida classifica-se como de natureza qualitativa, em nível exploratório. As pesquisas com natureza qualitativa são utilizadas quando se quer estudar algo mais a fundo, ou seja, caracteriza-se por pesquisas em profundidade, quando as informações são insuficientes para definir o problema de pesquisa, exibindo maior atenção aos detalhes (MALHOTRA, 2001; DIEHL, TATIM, 2004; MASCARENHAS, 2012).

Para Malhotra (2001), as pesquisas podem ser classificadas como exploratórias ou conclusivas. A pesquisa em questão é de nível exploratório. Para o autor, o objetivo das pesquisas exploratórias é compreender o problema detalhado pelo pesquisador, importante para fornecer fundamentos sobre o problema enfrentado e sua compreensão.

Dentre as estratégias aplicadas ao estudo está a pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (1999), ela é realizada através de material já elaborado e publicado, sendo comum em pesquisas exploratórias.

Segundo Marconi e Lakatos (1999), a pesquisa bibliográfica envolve toda a bibliografia tornada pública em relação ao tema estudado, desde livros, publicações, revistas, teses, artigos, etc. Seu objetivo é estabelecer conexão entre o pesquisador em contato direto com o que foi escrito, dito ou filmado sobre o assunto.

Nesta pesquisa, além da pesquisa bibliográfica realizada, também se optou pela aplicação de questionários de perguntas abertas, através do envio por e-mail às empresas moveleiras de Bento Gonçalves, que descreveram por escrito suas respostas, e retornaram os questionários preenchidos pela mesma via. A forma de envio por e-mail foi escolhida pela sua agilidade, facilidade, baixo custo e por conseguir alcançar o maior número de pessoas simultaneamente, conforme defende Diehl e Tatim (2004).

Segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 100), “a aplicação do questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem presença do entrevistador”. Para Diehl e Tatim (2004, p. 69), os questionários de perguntas abertas “permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria, e emitir opiniões”.

Na concepção de Gil (1999), o universo de elementos das pesquisas é tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade, dessa forma, é muito comum e necessário se trabalhar com uma amostra de uma pequena parte dos elementos que compõe o universo.

Para a aplicação do questionário, através de pesquisa feita junto com a Movergs – Associação das Indústrias de Móveis do Estado do RS (2015), foram selecionadas todas as 35 empresas moveleiras de Bento Gonçalves que já trabalham com exportação. Porém destas, apenas 13 se prontificaram a responder e autorizaram fornecer as informações. As empresas relataram suas percepções e experiências sobre Inteligência Competitiva, bem como no que diz respeito à captação de sinais fracos de mudanças no mercado.

Segundo Marconi e Lakatos (1999), de posse dos dados coletados e selecionados, é necessária a classificação dos mesmos. Segundo as autoras, essa classificação se define como organizar ou ordenar uma série de dados em diferentes classes ou variáveis para serem analisados.

Para este estudo, a análise dos dados foi feita através de análise de conteúdo, que consiste na organização das informações conforme categorias de análise pertinentes aos propósitos da pesquisa e agrupando conteúdos comuns entre si (BARDIN, 2004; VERGARA,



2012). Tais categorias estão citadas no parágrafo abaixo.

Assim, foram analisados os questionários um a um e, posteriormente, classificados as mais importantes categorias de análise, sendo elas: a) perfil das empresas; b) levantamento de informações; c) responsáveis; d) focos de interesse; e) fontes; f) treinamento; g) fatores que influenciam a competitividade; h) uso das informações; i) avaliação dos dados; j) influência na tomada de decisão; k) comunicação; l) reavaliação das informações.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No que tange à forma com que fazem o levantamento das informações e quem é o responsável por tal tarefa, conforme apresentado pelos respondentes da pesquisa, foi possível observar que todas as empresas buscam informações a respeito do mercado externo e os responsáveis pela captação das informações são os gerentes ou supervisores do setor de exportação, que realizam o trabalho do *trader* dentro das empresas. Normalmente são esses profissionais que estão em contato com os clientes do mercado internacional e que realizam viagens periodicamente.

Através da pesquisa, pode-se perceber que nenhuma empresa tem um setor de Inteligência Competitiva, responsável por captar sinais antecipativos de mudanças no mercado. Todas elas adquirem as informações sem objetivos pré-definidos, conforme explica um dos respondentes “existe o bom senso do profissional sobre qual informação realmente é necessária para a empresa” (Respondente F).

Com relação aos focos de interesse, se observou que as informações que mais relevantes às empresas participantes da pesquisa são a respeito do mercado, situação econômica do país, tendências, cultura, costumes, ou seja, toda informação a respeito do mercado que a empresa pretende atingir para melhor adequar seu produto. Com isso, observa-se que as empresas não estão tão interessadas em monitorar os concorrentes, de que forma eles estão se posicionamento ou agindo no mercado, mas sim, querem melhor se posicionar e atender o novo mercado que estão prospectando.

Outra questão que foi respondida pelos entrevistados, representando mais uma das categorias de análise do presente estudo, se refere às fontes nas quais as empresas buscam informações. Dentre as citadas por eles, as que mais se destacam são durante viagens de negócios, em jornais, televisão, taxistas ou até mesmo com funcionários de hotéis, ou seja, toda mídia do país no exterior. Além disso, eles comentam que são também adquiridas através de sites especializados e entidades de apoio às exportações, como Apex Brasil, Sindmóveis, Brazilian Furniture.

Outro quesito estudado nesta pesquisa foi se os *traders* ou negociadores internacionais recebem instruções ou treinamentos de quais informações devem buscar para a empresa. Apenas três entrevistados relataram que têm um procedimento interno ou é passado um *briefing* antes da viagem ou visita para melhor entendimento dos profissionais e para deixar eles mais preparados sobre quais dados deverão buscar ou quais são os objetivos da organização. Dessa forma, não há perda de tempo com informações que não são interessantes para cada um.

Numa perspectiva de relacionar o tema dos Sinais Fracos e da competitividade empresarial, buscou-se compreender junto aos respondentes quais os principais fatores que influenciam a competitividade das empresas na percepção deles. Dentre os mais citados estão: custo Brasil, custo produção, preço matéria-prima, preço insumo, taxa cambial, custo logístico, acordos internacionais e pouco auxílio governamental. Observa-se, portanto, um distanciamento entre os focos de interesse para a Inteligência e os fatores de competitividade



apresentados pelos participantes.

No que tange à função das informações, outro quesito a ser analisado nesse estudo, a função mais citada é para adequar a estratégia de entrada e atuação no mercado alvo, bem como avaliar a capacidade da empresa e do mercado, assim como os *traders* utilizam tais informações para se prepararem para as negociações. Outras funções citadas foram: desenvolver novos produtos e que melhor atendam o mercado alvo e para tomada de decisão sobre o rumo das negociações. Em linhas gerais, se pode observar que todos os aspectos apresentados dizem respeito à atuação mercadológica das empresas.

A relação entre os objetivos das empresas e as informações captadas foi outro tema tratado neste estudo. Todos os entrevistados afirmaram que as informações captadas servem para atender aos objetivos da empresa no mercado internacional. Para a maioria dos respondentes, esses objetivos são normalmente ligados a produzir os produtos que melhor se adaptem ao mercado, definir se vale a pena ou não continuar em certo mercado, determinar a forma de entrada ou busca de novos clientes e também se o mercado que a empresa pretende atingir tem potencial para atender os objetivos da companhia.

O que se pode perceber é que o objetivo de todas as empresas participantes, conforme os respondentes, é o de adquirir mais contatos de possíveis clientes para fechamento de pedidos, fontes de negócios, parceiros operacionais ou ainda informações sobre o mercado para melhor adaptação do produto. Não se observou, contudo, uma busca por sinais antecipativos, sutis, que pudessem sugerir evidências ou tendências futuras.

No que se refere à avaliação das informações coletadas, todos os respondentes afirmaram que fazem a avaliação dos dados dentro da organização antes de tornarem eles públicos, para que não se passe uma informação errônea, ou que se tenha uma informação incorreta sobre o mercado em que se busca uma nova oportunidade.

Quanto à influência na tomada de decisão, a maioria das empresas garantiu que os dados coletados servem para a tomada de decisão. Principalmente no que se refere ao ajuste do produto para o mercado; criação de uma nova linha de produtos ou até impedir que seja dada continuidade no mercado, devido à falta de adaptação do produto oferecido. Por outro lado, uma pequena parte dos entrevistados diz que essas informações não influenciam a tomada de decisão, conforme apontado por um dos entrevistados: “Não, a empresa já tem um objetivo pré-estabelecido. As informações obtidas no mercado externo ajudam a melhorar o processo ou produto como um todo” (Respondente E).

Outra questão levantada nesse estudo foi de que forma as informações captadas são comunicadas para as empresas ou seus respectivos responsáveis. A maioria dos respondentes relatou que são transmitidas através de reuniões periódicas com a direção ou com as áreas que possuam relação com o objetivo ou ação. Outras empresas ainda passam essas informações através de relatórios de viagens ou conversas informais.

O último aspecto a ser analisado se refere à reavaliação e atualização das informações após algum tempo, para verificar se os dados ainda estão em consonância com a realidade. Todos os entrevistados afirmaram que as informações são reavaliadas de tempos em tempos, pois as mudanças estão cada vez mais rápidas. Segundo eles, as informações são geralmente reavaliadas após algum tempo, através de entidades, contato com clientes e representantes, mídias, reuniões e visitas periódicas.

Com base nesta análise da pesquisa e nas respostas concedidas pelas empresas, pode-se dizer que elas captam informações no mercado para atingir os objetivos e metas determinadas pela organização, especialmente de cunho mercadológico, porém acredita-se que a Inteligência Competitiva tem muito ainda a desenvolver dentro das organizações. Elas ainda não estão focadas em captar Sinais Fracos e antecipativos de mudanças no mercado, estão mais focadas em captar informações para verificar questões comerciais somente, conforme relatado nesta análise dos resultados.



No quadro 1, estão expostos os resultados do presente estudo de forma sintetizada.

Quadro 1 – Apresentação dos resultados

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Resultados</b>
Perfil das empresas	Moveleiras, exportadoras, maioria com experiência há mais de 10 anos no mercado internacional.
Levantamento das informações	Sim, procuram buscar e identificar informações do mercado externo.
Responsáveis	Gerentes ou supervisores.
Focos de interesse	Mercado, situação econômica do país, tendências, cultura, costumes.
Fontes	Durante viagens de negócios.
Treinamento	Em geral não.
Fatores influenciam competitividade	Custo Brasil, custo produção, taxa cambial, custo logístico, acordos internacionais e pouco auxílio governamental.
Uso das informações	Adequar a estratégia de entrada e atuação no mercado alvo.
Avaliação dos dados	Dentro da organização.
Influência na tomada de decisão	Sim, para ajuste do produto ao mercado.
Comunicação	Reuniões periódicas.
Reavaliação das informações	Sim, sem periodicidade definida.

Fonte: elaboração própria (2016).

## 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme apontado nas respostas dos entrevistados, pode-se observar que eles estão interessados em analisar os atores que influenciam o negócio da organização. Esse resultado encontrado se assemelha às pesquisas de Reginato (1998) e Braga e Gomes (2004), que afirmam que as organizações devem interagir com o ambiente e adequar-se a ele.

Por outro lado, percebe-se que os entrevistados não estão muito interessados em identificar ameaças, oportunidades e se antecipar aos concorrentes, conforme apontam os estudos de Reginato (1998), Miller e Prescott (2002), Lesca, Freitas, Janissek-Muniz (2003), Braga e Gomes (2004). Para as empresas, as informações mais interessantes são a respeito do mercado que elas pretendem alcançar, a fim de melhor adequar seu produto ou saber se o mercado tem a capacidade que a empresa espera. O achado se distancia também dos estudos de Frates e Sharp (2005), segundo eles, as organizações reconhecem e antecipam





acontecimentos precoces, transformando-os em oportunidades ou até mesmo para transformar seus produtos para outros segmentos.

No que diz respeito à competitividade, Porter (1999) afirma que o setor é influenciado pelas manobras e posicionamento entre os atuais concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos clientes e ameaça de novos entrantes. Essa ideia também se distancia da pesquisa, pois segundo os entrevistados, os principais fatores que influenciam a competitividade são: custo Brasil, custo produção, auxílio governamental e design do produto. Por isso eles são mais interessados em informações para adaptar seus produtos ao mercado.

Em relação aos objetivos da captação de informações, os respondentes afirmam que estão mais ligados a produzir os produtos que melhor se adaptem ao mercado, definir se vale a pena ou não continuar em certo mercado, determinar a forma de entrada ou busca de novos clientes e também se o mercado que a empresa pretende atingir tem potencial para atender aos objetivos da companhia. Tal resultado se distancia, em certos aspectos, dos estudos de Laudon e Laudon (2007), pois para os autores, além de estreitar o relacionamento com o cliente e atendê-lo melhor, as informações são importantes para desenvolver novos produtos e serviços, atingir a excelência operacional, promover a vantagem competitiva e assegurar a sobrevivência. Assis (2007) também complementa que as informações servem para prever o que as organizações podem fazer ou prever oportunidades. Porém essas questões não foram encontradas na pesquisa.

Os resultados obtidos também se distanciam das ideias de Lesca, Freitas e Janissek-Muniz (2003), pois segundo esses autores, as empresas têm como objetivo identificar os aspectos que podem fragilizar a empresa para se proteger das ameaças e, com o intuito ofensivo, servem à abertura de novas frentes ou opções de atividades, novos clientes, produtos, mercados e negócios. Durante a pesquisa, não foi encontrada ocorrência como forma de proteção das ameaças, mas sim, em adaptar-se ao mercado.

Para a maioria dos respondentes, os dados coletados servem para a tomada de decisão, principalmente no que se refere ao ajuste do produto para o mercado; criação de uma nova linha de produtos ou até impedir que seja dada continuidade no mercado, devido à falta de adaptabilidade do produto oferecido. O resultado encontrado se assemelha ao que Miller e Prescott (2002), Bertolini (2006), Bezerra, Gomes e Starec (2006), Laudon e Laudon (2007), Brody e Wright (2007) e Assis (2007) afirmam sobre a diminuição das incertezas do mundo externo.

Quanto à captação e antecipação de Sinais Fracos do ambiente competitivo, também não foram encontradas ocorrências. Percebe-se que as empresas não realizam o monitoramento antecipativo de sinais de mudanças no mercado. Tal aspecto se distancia dos estudos realizados por Araujo e Gava (2011). Para os autores, as empresas captam as informações para ter ideia do que vai acontecer e determinar qual ação deverá ser tomada diante da acirrada concorrência.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para as organizações se manterem firmes e fortes no mercado competitivo, elas precisam estar à frente de seus competidores e obter informações antecipadamente. Nesse contexto, é que se destaca a captação de Sinais fracos de mudanças no ambiente de negócios, com objetivo de subsidiar as empresas na tomada de decisões antecipativas e capazes de conduzi-las à conquista de vantagem competitiva.

A partir de tais pressupostos, o presente trabalho objetivou analisar de que forma os *traders* identificam, reconhecem sentido e reportam os Sinais Fracos de mudanças no ambiente de negócios internacionais para as empresas do setor moveleiro.



A pesquisa demonstrou que há muito por se desenvolver no que se refere à Inteligência Competitiva no setor. As empresas não realizam o processo de forma clara, contínua e intensa. Existe a captação de informações a respeito do mercado, porém mais relacionada a questões comerciais para adaptação do produto ao mercado que pretendem atingir, definir se pena é viável ou não entrar em determinado mercado e se o mesmo tem o potencial que a empresa almeja, determinar a forma de entrada e busca de novos clientes.

Pode-se perceber que não existe a captação antecipada de Sinais Fracos para adquirir vantagem competitiva perante aos concorrentes e adquirir informações para as organizações se protegerem de novas ameaças ou adquirir vantagem com oportunidades ainda não descobertas. Apesar da quantidade de empresas moveleiras encontradas na região, pode-se concluir que, conforme a percepção dos respondentes, não é a concorrência que mais afeta a competitividade das empresas. Os participantes se mostraram preocupados com outras situações, tais com: *design* e imagem do produto, busca de novos clientes, custos Brasil e custos para produção.

Diante dos resultados do presente estudo, fica como sugestão para futuras pesquisas realizar entrevistas com os responsáveis da área de Comércio Internacional de cada empresa para que as perguntas possam ser melhor contextualizadas e dirimir eventuais dúvidas, devido à presença do pesquisador.

Outro aspecto que poderia ser relevante em futuras investigações é identificar as razões pelas quais as empresas não monitoram o mercado sob essa perspectiva da antecipação, da identificação de Sinais Fracos, de evidências e tendências de mudança no ambiente. Conforme revelou a pesquisa de Reginato (1998), ainda na década de 90, as empresas não estavam interessadas em recursos estratégicos para posicionamento no mercado. Dessa forma, seria interessante entender o porquê essa perspectiva de antecipação ainda não encontrou espaço nas empresas moveleiras. Outra sugestão de trabalho futuro seria reaplicar o estudo em empresas exportadoras de outros setores econômicos, a fim de comparar os resultados obtidos em diferentes pesquisas.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Leonardo; GAVA, Rogério. **Empresas proativas: como antecipar mudanças no mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ASSIS, Walquíria Freitas de. **Inteligência Estratégica aplicada à promoção comercial internacional**. 2007. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2004.

BENTO GONÇALVES. **Município de Bento Gonçalves**. Disponível em:  
<<http://www.bentogoncalves.rs.gov.br/a-cidade/economia-local/setor-moveleiro>>. Acesso em 14 de junho de 2015.

BERTOLINI, Jeferson Faés. **A estruturação da inteligência de mercado para uma empresa moveleira do segmento de móveis planejados**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

BEZERRA, Jorge; GOMES, Elisabeth; STAREC, Cláudio. **Gestão estratégica da**



**informação e Inteligência Competitiva.** 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

BRAGA, Fabiane; GOMES, Elisabeth. **Inteligência Competitiva:** como transformar informação em um negócio lucrativo. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 4º reimpressão.

BRODY, Roberta; WRIGHT, Sheila. An Examination of the 'Classic' CI Model. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 4, n. 2, p. 72-86, 2007.

CUNHA, Valeriana; TREVISANI, Alexandre Tabosa; ZWICKER, Ronaldo. A importância do monitoramento da emissão de sinais fracos. **Revista de Gestão USP.** São Paulo. 2006.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas:** métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FIMMA. **FIMMA – Feira Internacional de máquinas, matérias-primas e acessórios para a indústria moveleira.** Disponível em:

<<http://www.fimma.com.br/pt/institucional.php#content>>. Acesso em: 14 de junho de 2014.

FRATES, Janice; SHARP, Seena. Using Business Intelligence to discover New Market Opportunities. **Journal of Competitive Intelligence and Management**, v. 3, n. 2, p. 1-15, 2005.

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

LAUDON, Jane P.; LAUDON Kenneth C. **Sistemas de informações gerenciais.** Tradução: Thelma Guimarães, revisão técnica: Bélmir N. João. 7ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LESCA, Humbert; FREITAS, Henrique; JANISSEK-MUNIZ Raquel. **Inteligência Estratégica Antecipativa:** uma ação empresarial coletiva e pró-ativa, 2003. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2003/2003\\_124\\_.pdf](http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2003/2003_124_.pdf)>. Acesso em Junho de 2014.

LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva:** por uma antropologia do ciberespaço. Tradução: Luiz Paulo Rouanet. 2ª ed. São Paulo: Loyola, 1998.

MILLER, Stephen H.; PRESCOTT John E. **Inteligência Competitiva na prática:** técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados. Tradução de Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnica de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1999.

MASCARENHAS, Sidnei A. **Metodologia Científica.** São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2012.

MCKINNEY, Phil. **Muito além do óbvio:** o poder das perguntas certas para criar ambientes



inovadores. Tradução: Sabine Holler. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MOVERGS. MOVERGS – Associação das indústrias de móveis do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.movergs.com.br/inicio>>. Acesso em: 15 de setembro de 2015.

PASSOS, Alfredo. **Como fazer IC acontecer na sua empresa**. São Paulo: LCTE Editora, 2005.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 13ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e concorrência**. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

REGINATO, Carlos Eduardo Roeh. **A Relevância da Inteligência Competitiva como recurso para a análise de informações da indústria moveleira da região de Bento Gonçalves – RS**. 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

SINDMÓVEIS. **SINDMÓVEIS – Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Bento Gonçalves**. Disponível em: <<http://www.sindmoveis.com.br/portal/>>. Acesso em: 24 de setembro de 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.