

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PATRICIA DE ALMEIDA

**INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA PARA NEGÓCIOS NA INDÚSTRIA  
NACIONAL DE COMPENSADOS**

CURITIBA  
2008

PATRICIA DE ALMEIDA

**INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA PARA NEGÓCIOS NA INDÚSTRIA  
NACIONAL DE COMPENSADOS**

Monografia apresentada à disciplina  
Pesquisa em Informação II, do Curso  
de Gestão da Informação, Setor  
Ciências Sociais Aplicadas,  
Universidade Federal do Paraná.

Professora: Ligia Leindorf Bartz  
Kraemer

CURITIBA  
2008

## RESUMO

Estudo exploratório sobre informações estratégicas para negócios na indústria nacional de compensados. Identifica as necessidades de informações da indústria nacional de compensados sólidos e o eixo comum de informações utilizadas pelas empresas. O estudo também verifica o interesse da Associação Brasileira da indústria de Madeira Processada Mecanicamente (ABIMCI) em fornecer através de seu *site* as informações identificadas como de uso comum. Parte de uma contextualização do mercado de atuação das indústrias, enfatizando sua importância para a economia nacional e regional e de um levantamento de literatura pertinente sobre os conceitos de estratégia, informação estratégica, ambiente organizacional e disseminação seletiva da informação. Utiliza um questionário como instrumento para a coleta de dados junto às 92 indústrias e uma entrevista para o levantamento de informações junto à Associação. Foi Identificado à existência de informações necessárias as indústrias no *site* da ABIMCI e o seu interesse da Associação em incrementar as informações disponíveis em seu site, embora não considere o meio de comunicação mais adequado, devido ao baixo uso dos meios digitais por parte dos associados.

Palavras-chave: Indústria de compensados. Indústria florestal. Informação estratégica. Disseminação seletiva da informação.

## LISTA DE SIGLAS E SÍMBOLOS

ABIMCI – Associação Brasileira da Indústria de Madeira Processada

Mecanicamente

DSI – Disseminação Seletiva da informação

EUA – Estados Unidos da América

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ITTO – International Timber Organization

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PEA - População Economicamente Ativa

PIB – Produto Interno Bruto

S – Desvio padrão (Estatística)

X – Média (Estatística)

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Distribuição de florestas plantadas no Brasil (2007).....	11
FIGURA 3 – Exportação brasileira de compensados sólidos (2002-2007).....	14
FIGURA 4 – Exportação de compensados do Paraná para os EUA (2002-2007).....	15
FIGURA 5 – Porte das Indústrias de compensados do Brasil (2008).....	39
FIGURA 6 – Principal produto da carteira de produção da indústria nacional de madeira processada mecanicamente (2008).....	40
FIGURA 7 – Classificação do valor agregado compensado brasileiro (2008)...	40
FIGURA 8 – Destino da produção de compensados sólidos brasileiro (2008)..	41
FIGURA 9 – Destino do compensado brasileiro por tipo (2008).....	41
FIGURA 10– Classificação das informações sobre o mercado interno segundo sua importância para as indústrias de compensados sólidos (2008).....	42
FIGURA 11 –Classificação das informações sobre o mercado externo segundo sua importância para as indústrias de compensados sólidos (2008).....	43
FIGURA 12 –Atividades informacionais da indústria nacional de compensados sólidos (2008) .....	44

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>PROBLEMATIZAÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>9</b>
4.1	OBJETIVO GERAL .....	9
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	9
<b>5</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
5.1	MERCADO FLORESTAL NO BRASIL .....	10
5.2	A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE COMPENSADOS .....	12
5.3	ESTRATÉGIA .....	15
5.4	INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA .....	18
5.5	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	19
5.5.1	Macroambiente .....	21
5.5.2	Ambiente setorial .....	22
5.5.2.1	Ameaça de entrada .....	22
5.5.2.2	Poder de barganha com compradores e fornecedores .....	24
5.5.2.3	Ameaça de produtos ou serviços substitutos .....	26
5.5.2.4	Rivalidade entre os concorrentes .....	26
5.5.3	Ambiente interno .....	27
5.6	DISSEMINAÇÃO SELETIVA DA INFORMAÇÃO .....	29
5.7	MONITORAMENTO AMBIENTAL .....	32
<b>6</b>	<b>A ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MADEIRA PROCESSADA MECANICAMENTE</b> .....	<b>34</b>
<b>7</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>36</b>
<b>8</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>39</b>
8.1	CARACTERIZAÇÃO DAS INDÚSTRIAS .....	39
8.2	INFORMAÇÃO PARA NEGÓCIOS .....	42
8.3	A ASSOCIAÇÃO E O FORNECIMENTO DE INFORMAÇÕES AOS ASSOCIADOS .....	45
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>47</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>50</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>53</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, o mercado das organizações tornou-se mais dinâmico e competitivo aumentando suas oportunidades e ameaças. Neste contexto, o conhecimento dos fatores subjacentes ao ambiente de atuação e o monitoramento destes fatores, possibilitam a antecipação às mudanças ambientais; conseqüentemente, as organizações podem tomar decisões estratégicas mais seguras, beneficiando-se das mudanças ambientais ou mesmo reduzindo seu impacto negativo.

O setor das indústrias de compensados apresentou vigoroso crescimento até o ano de 2004, porém, após este período, as mudanças que ocorreram em seu ambiente desencadearam crises no setor, ocasionando falência de muitas indústrias, impactando sua cadeia produtiva e fechando diversos postos de trabalho. Neste contexto, é pressuposto que para todas as indústrias, principalmente a indústria de compensados, o uso de informações é indispensável para subsidiar à tomada de decisão estratégica.

Face ao exposto, a presente monografia investiga o eixo “comum” de necessidades de informação da indústria nacional de compensados sólidos para a tomada de decisões estratégicas e verifica o interesse da Associação Brasileira da indústria de Madeira Processada Mecanicamente doravante denominada (ABIMCI) em monitorar e difundir estas informações.

Os resultados deste estudo foram sistematizados em capítulos que apresentam, além dos aspectos metodológicos formais seguidos de um referencial teórico seguindo sua seqüência lógica, iniciando com informações estratégicas para negócios, planejamento estratégico, monitoramento da informação e disseminação seletiva da informação, subsidiando o seu entendimento da pesquisa do ponto de vista temático.

## 2 PROBLEMATIZAÇÃO

Segundo Mcgee e Prusak (1994), a volatilidade e imprevisibilidade do ambiente econômico desses últimos anos demonstram claramente que nenhuma estratégia dura para sempre. Segundo os autores, as informações sobre o ambiente competitivo e sobre a organização auxiliam executivos a identificarem tanto as ameaças quanto as oportunidades para o negócio, criando o cenário para uma resposta competitiva mais eficaz. A informação funciona, também como um recurso essencial para a definição de estratégias alternativas.

A autora deste trabalho, atuando na área de inteligência de mercado em uma empresa de logística que presta serviços para indústrias de compensados, vivenciou as dificuldades em encontrar informações confiáveis sobre o segmento e verificando também o impacto direto que as mudanças ambientais têm na cadeia produtiva destas indústrias. Neste contexto, esta pesquisa parte do pressuposto de que o monitoramento periódico dos fatores subjacentes a essas mudanças pode antecipar as estratégias nas organizações, ou mesmo subsidiar as alterações internas para sua adaptação ambiental, ou ainda reduzir os impactos negativos aos quais estão sujeitas.

Face ao exposto, o trabalho pretende responder aos seguintes questionamentos:

- a) quais são as informações que subsidiam a tomada de decisões estratégicas das indústrias de compensados sólidos, no tocante às questões relacionadas ao mercado externo e interno?
- b) com relação às informações acima, quais são comuns a todas as indústrias de compensados?
- c) qual a viabilidade e o interesse da Associação Brasileira de Madeira Processada Mecanicamente em disponibilizar, por meio de seu *site*, este núcleo comum de informações às indústrias do segmento?

### 3 JUSTIFICATIVA

As indústrias de compensados sólidos têm grande relevância para o desenvolvimento nacional, pois contribuem para o desenvolvimento da economia, geram empregos e arrecadam valores expressivos de tributos. Sua produção é voltada para o mercado externo, contribuindo para os resultados na balança comercial do país.

Desde 2005, quando os compensados brasileiros passaram a ser taxados no mercado americano, as indústrias de compensados sólidos vêm enfrentando dificuldades. Em 2006, foram vários os fatores que contribuíram para a piora do cenário: a valorização do câmbio, a desaceleração da economia nos EUA e, por extensão, da construção civil, o aumento da concorrência externa (Canadá, China e EUA) e a conseqüente redução da demanda no mercado externo, que derrubou o preço dos compensados no mercado internacional, dificultando ainda mais a competitividade das indústrias brasileiras. Segundo o Ministério do Trabalho, o setor fechou mais de quatro mil postos de trabalho em 2005 e 30 mil em 2006.

O setor é representado no país pela Associação Brasileira da Indústria de Madeira Processada Mecanicamente (ABIMCI), cujos objetivos definem-se por representar os interesses das indústrias do segmento e fortalecer sua internacionalização. A Associação revela que este fortalecimento só é possível mediante sua interação com as indústrias e de pesquisas e estudos do setor, visando o aprimoramento do modo de atuação industrial.

A identificação das necessidades de informações estratégicas comuns às indústrias e a verificação do interesse da ABIMCI em fornecer essas informações comuns, por meio de seu *site*, podem contribuir para o fortalecimento das indústrias do setor, tornando-as mais competitivas, o que, por conseqüência, proporcionará a geração de novos empregos e contribuirá para o aquecimento a economia do país, principalmente nas regiões onde essas indústrias estão localizadas.

## 4 OBJETIVOS

Um objetivo geral e três objetivos específicos são metas desta pesquisa.

### 4.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desta pesquisa é contribuir com o desenvolvimento da indústria de compensados sólidos por meio de um estudo sobre as necessidades e o acesso à informação estratégica do setor.

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O presente trabalho tem como objetivos específicos:

- a) identificar as necessidades de informações estratégicas necessárias às indústrias nacionais de compensados sólidos;
- b) identificar as informações que compõem o núcleo comum das necessidades das indústrias do segmento;
- c) verificar a viabilidade e o interesse da ABIMCI em disponibilizar essas informações estratégicas através do seu *site*.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial teórico contextualiza inicialmente o mercado florestal no Brasil e a indústria brasileira de compensados sólidos, objeto deste estudo. Posteriormente, aborda os conceitos de estratégia, informação estratégica para negócios, planejamento estratégico, política de informação, monitoramento de informações e disseminação seletiva da informação para fundamentar a compreensão da literatura pertinente e, conseqüentemente, do trabalho como um todo.

Cabe ressaltar que os termos organização, empresa e instituição adotadas nesta seção devem ser consideradas sinônimos no contexto deste trabalho, isto é, com o mesmo sentido.

### 5.1 MERCADO FLORESTAL NO BRASIL

Segundo o relatório do ano de 2006 da ABIMCI (2007), o Brasil têm uma cobertura florestal de 846 milhões de hectares, sendo que, desse total, 544 milhões são de florestas nativas e 5,7 milhões de florestas plantadas. A exploração de florestas nativas tem sido realizada de forma predatória e o manejo florestal sustentável (floresta plantada) ainda é recente, representando uma pequena fração de toda a produção das matas nativas do Brasil.

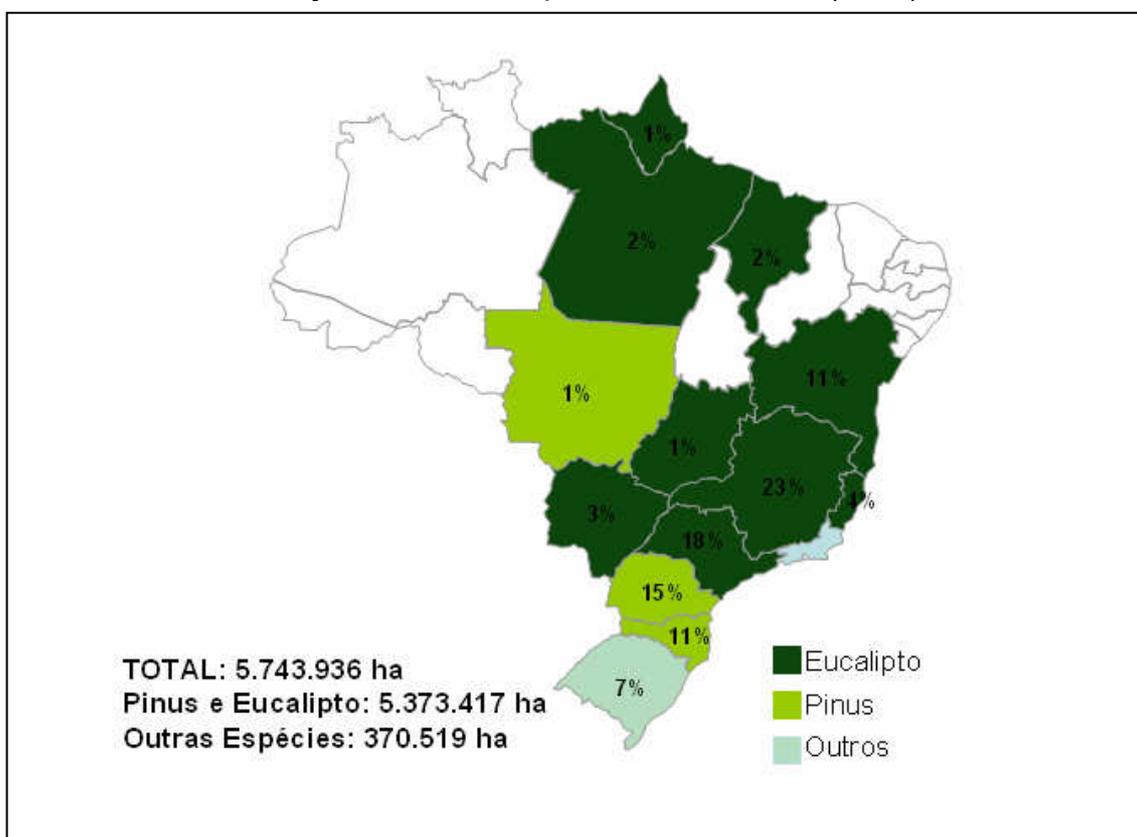
A cobertura de florestas nativas do Brasil representa 10% de toda a cobertura florestal do mundo, sendo que 60% são florestas tropicais, 34%, cerrados, 4%, matas de caatinga e 2%, mata atlântica. Embora a exploração das florestas nativas seja historicamente feita de forma predatória, a consciência de seu papel ambiental e de sua importância no desenvolvimento econômico do país tem gerado esforços por parte do governo e de organizações, para viabilizar e incentivar à exploração comercial voltada para a preservação destas florestas (ABIMCI, 2007).

O plantio florestal brasileiro representa 3% do plantio florestal mundial, ocupando o sétimo lugar entre os países com maior manejo florestal. Seu aumento entre os anos de 2005 e 2006 foi de 32%, sendo que o eucalipto contava em 2006 uma cobertura florestal de 3,5 milhões de hectares e o pinus,

1,8 milhões de hectares.

A produção de madeira ofertada pelo manejo sustentável no Brasil é de 167.867 mil por ano, tendo como espécies mais significativas o eucalipto, o pinus e a acácia. Conforme pode ser observado na FIGURA 1, a região de maior produção de eucalipto é a Sudeste, destacando-se o estado de Minas Gerais. Na produção de pinus destacam-se, consecutivamente, os estados do Paraná e de Santa Catarina. A produção de acácia está concentrada no estado do Rio Grande do Sul (ABIMCI, 2007).

FIGURA 1 – Distribuição de florestas plantadas no Brasil (2007)



Fonte: Associação Brasileira de Madeira Processada Mecanicamente

Nota: elaborado pela autora

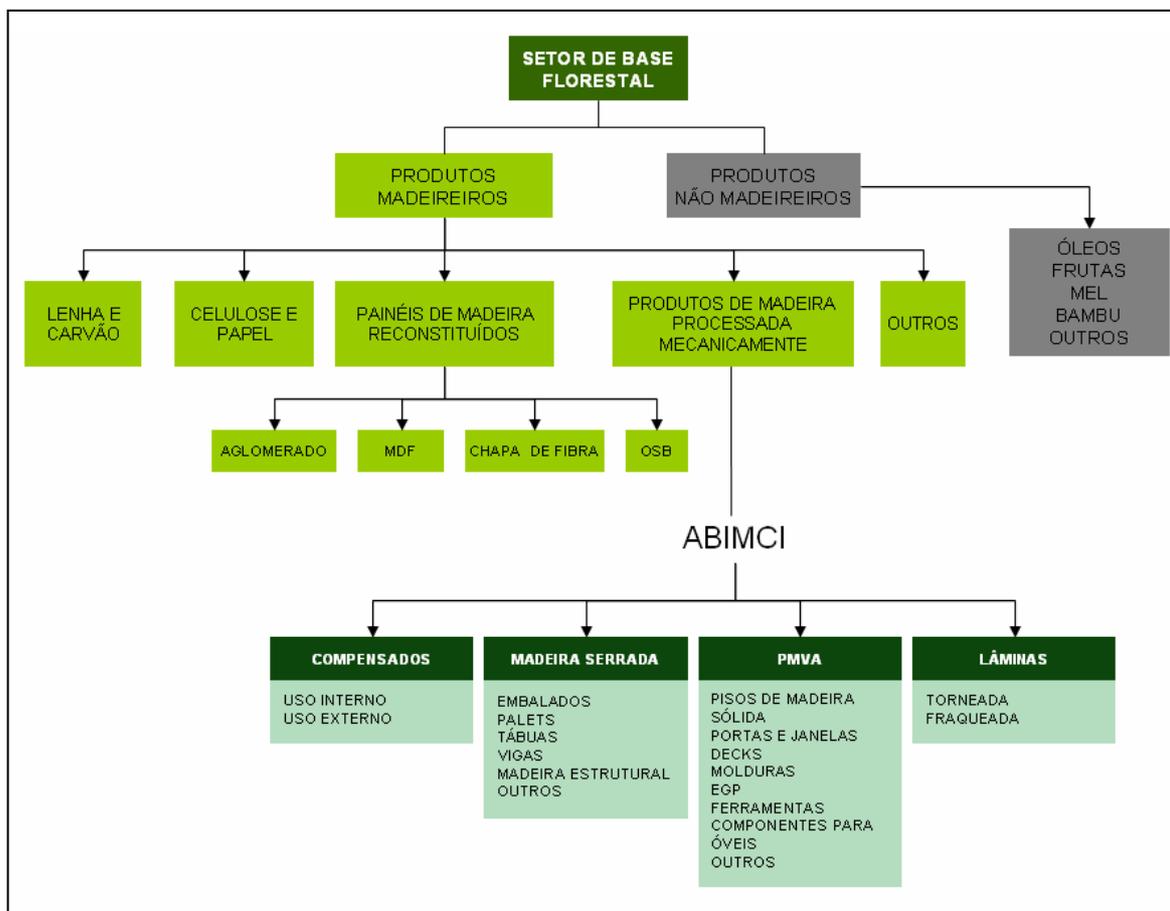
Em termos de extração florestal, o mercado florestal pode ser dividido em dois grupos:

- o dos produtos não madeireiros, no qual se destacam produtos como frutas, óleos, resinas, mel e bambu;
- o dos produtos madeireiros, que abrange produtos como a lenha e o carvão, o papel e a celulose, os painéis reconstituídos e os de madeira processada mecanicamente e outros (manufaturados

madeireiros).

São objetos deste estudo os compensados, os quais, como pode ser observado na FIGURA 2, são um grupo de produtos derivados da madeira processada mecanicamente.

FIGURA 2 – Cadeia produtiva do setor florestal brasileiro (2007)



Fonte: Associação Brasileira de Madeira Processada Mecanicamente

## 5.2 A INDÚSTRIA BRASILEIRA DE COMPENSADOS

Para a ABIMCI (2007), compensados ou painéis sólidos são chapas compostas por um número ímpar de lâminas de madeira coladas entre si, que utilizam resinas sintéticas e variam de acordo com a sua destinação. O mercado mundial adota uma classificação que subdivide os compensados conforme seu uso:

- a) compensado de uso geral: chapa que utiliza adesivo na sua fabricação, e cujo uso restringe-se a ambientes internos (de grande aplicação na indústria moveleira);
- b) compensados para forma de concreto: chapas que recebem uma colagem à prova d'água, para uso externo (largamente exportado para uso na construção civil);
- c) compensados para uso decorativo: chapas que recebem na sua superfície uma lâmina de madeira considerada como decorativa (muito usada na indústria moveleira);
- d) compensados para uso industrial: chapas de menor restrição em termos de aparência da superfície, que têm boa resistência mecânica, e cujo adesivo é do tipo à prova d'água (amplamente utilizado em embalagens);
- e) compensados para uso naval: chapas de alta resistência mecânica e montagem perfeita, classificadas genericamente como de uso exterior por empregar cola à prova d'água (destinam-se normalmente a aplicações que exigem o contato direto com a água).

A ABIMCI (2007), classifica os compensados por sua fabricação em:

- a) compensados multilaminados (*plywood*): formados por lâminas de madeira;
- b) compensados sarrafeados (*blockboard*): formados por lâminas de madeira e tapete sarrafeado.

Na década de 40 do século XX, a indústria brasileira de compensados foi instalada inicialmente no sul do país, utilizando a madeira de Araucária como matéria-prima. No entanto, somente 30 décadas depois (1970), atingiu níveis significativos de produção, passando a utilizar em escalas maiores as madeiras de folhosas. Estima-se que 60% do compensado brasileiro seja produzido com madeira de folhosas e os outros 40% produzidos com madeira

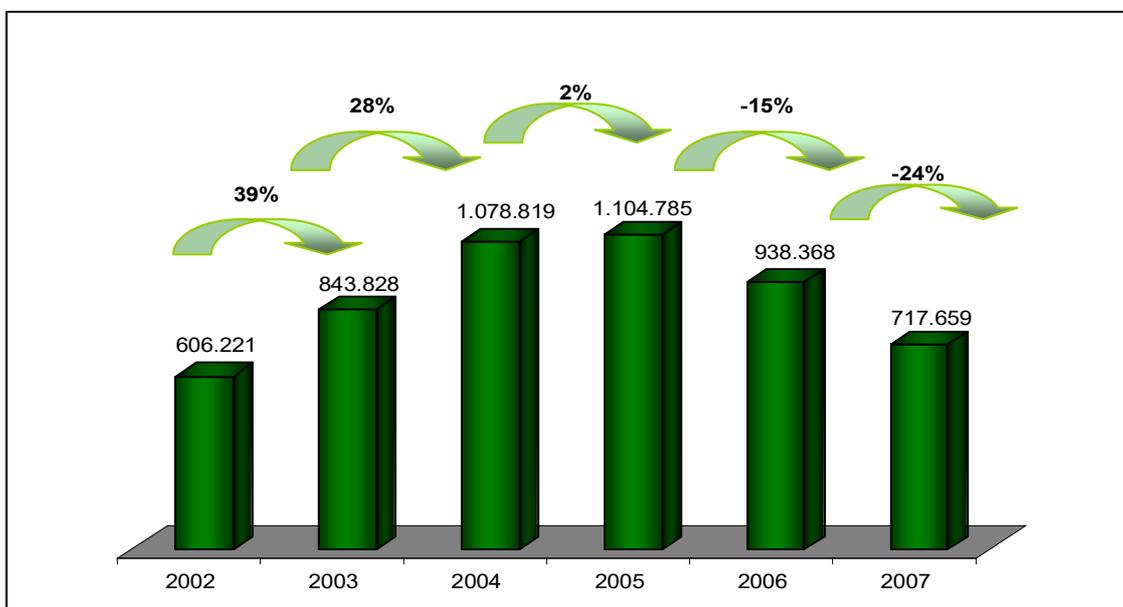
de florestas plantadas, principalmente o pinus (ABIMCI, 2007).

A indústria nacional é composta por 92 empresas, sendo que 45% estão localizadas no Estado do Paraná, responsável por 80% do volume exportado do Brasil.

O setor tem grande relevância econômica no Brasil, pois é responsável por 2,3 milhões de empregos, representando 2,5% dos empregos formais no Brasil, segundo dados da pesquisa mensal do emprego (IBGE, 2007). O setor arrecada US\$ 1,9 bilhões em impostos (0,6% do total da arrecadação nacional) e representa US\$ 3,9 bilhões na exportação, sendo 3,3% do total da exportação nacional, segundo dados do Alice Web (BRASIL...2008).

A produção nacional de compensados é voltada principalmente ao mercado externo, tendo tido até 2005 como principal destino os Estados Unidos da América (EUA). Na FIGURA 3 pode-se observar o crescimento da exportação até o ano de 2005 e a sua queda a partir do ano de 2006. A FIGURA 4 mostra a acentuada queda no volume exportado pelo Estado do Paraná para os EUA.

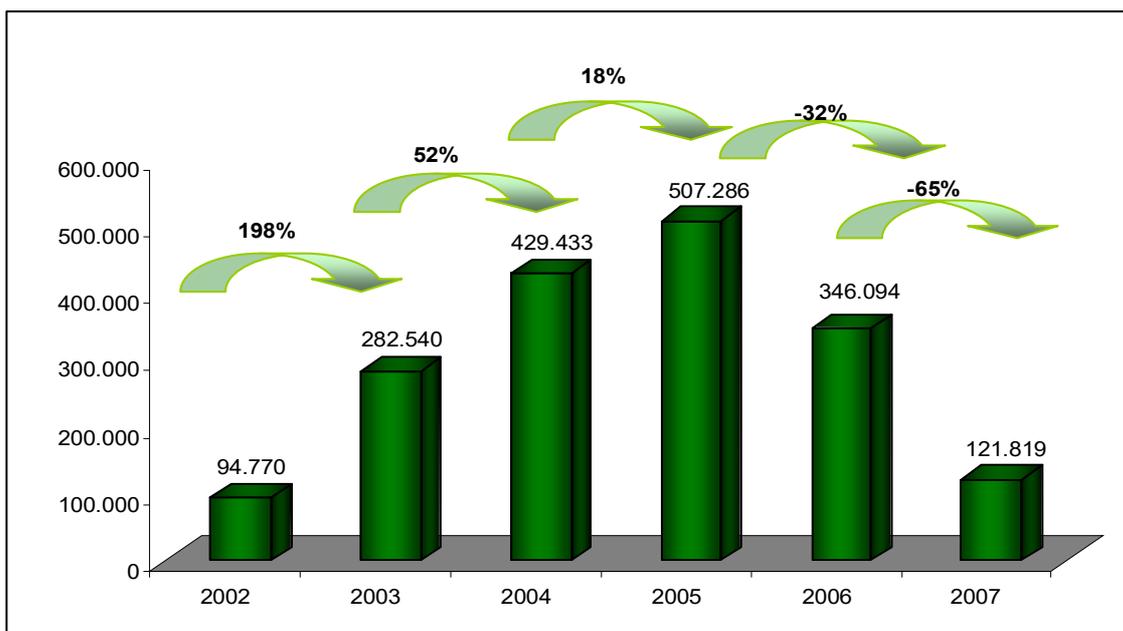
FIGURA 3 – Exportação brasileira de compensados sólidos (2002-2007)



Fonte. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Nota: elaborado pela autora

FIGURA 4 – Exportação de compensados do Paraná para os EUA (2002-2007)



Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Nota: elaborado pela autora

Desde o início de 2007, a indústria de compensados em geral vem buscando novas alternativas de mercado externo como a Europa, Venezuela e China, mas a instabilidade do mercado externo e, principalmente, a crise imobiliária no mercado norte americano, tem desencadeado suscetíveis crises no setor. Em decorrência a essas crises, algumas indústrias estão começando a focalizar-se no mercado interno. O setor ensaia, ainda, sua recuperação por meio de alternativas sustentáveis.

### 5.3 ESTRATÉGIA

De acordo com Mcgee e Prusak (1994) a estratégia de uma empresa define sua atividade comercial e a forma de conduzi-la diferenciando seus produtos e serviços dos oferecidos pelos concorrentes. Uma estratégia deve abordar dois conjuntos de questões e suas interações: primeiramente, deve considerar os clientes e os segmentos de mercado aos quais a empresa pretende servir; posteriormente, deve considerar habilidades e recursos que a organização deverá reunir para fornecer produtos e serviços a esses mercados. A definição de clientes e dos potenciais segmentos de mercado

depende de informação externa sobre suas necessidades e da interpretação inteligente dessas necessidades, possibilitando o bom uso dos pontos fortes da organização.

Existem três elementos no processo de definição da estratégia em um ambiente competitivo: posicionamento/escopo, competências organizacionais e estruturas/administração. Para os autores, cada um desses elementos é apoiado por uma base em contínua evolução tanto de pesquisas quanto de experiência prática, composto por um grupo estabelecido de conceitos e terminologia, que orientam a definição da estratégia (MCGEE E PRUSAK, 1994).

Wright, Kroll e Parnell (2000) definem estratégia como o conjunto de planos da alta administração para alcançar resultados consistentes e alinhados com a missão e os objetivos gerais da organização.

Porter (2002) define estratégia como um plano de ação que, através de manobras, possibilita o posicionamento da empresa no mercado de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra as forças competitivas, e/ou possibilitem a influência no equilíbrio das forças, melhorando dessa forma a posição da empresa. A estratégia permite uma antecipação às mudanças nos fatores subjacentes às forças que influenciam a empresa, possibilitando uma reação a essas forças, permitindo de explorá-las de modo favorável.

Mintzberg (2006) fornece cinco definições para estratégia: plano, pretexto, posição, padrão e perspectiva essas definições variam de acordo com o objetivo da estratégia e seus diferentes conceitos podem ser aplicados de forma simultânea e complementar. Estratégia é um plano quando ocorre uma ação consciente e pretendida para se atingir um determinado objetivo. A estratégia como pretexto é uma “manobra” para superar um oponente ou concorrente. Como exemplo, o autor cita uma indústria que anuncia o aumento da capacidade de produção, para desencorajar um concorrente a construir uma nova fábrica. Estratégia como padrão é uma abordagem bem-sucedida transforma-se gradualmente em um modelo de ação. A estratégia é uma posição quando é um meio de localizar a organização em seu ambiente. Nesta definição a estratégia torna-se uma força mediadora entre a organização e o ambiente, ou seja, entre seu contexto interno e externo. Segundo o autor, essa

definição de estratégia pode ser compatível com qualquer uma (ou todas) as anteriores. A quinta definição vê a estratégia como uma perspectiva, um sistema de idéias e crenças que orientam as ações, uma maneira de pensar que caracteriza a organização em um grupo (como exemplo as empresas com responsabilidade ambiental). Esse tipo de estratégia não consiste apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo como, por exemplo, o caso de organizações que priorizam o marketing e constroem toda uma ideologia a seu redor; neste aspecto, estratégia é para organização o que a personalidade é para o indivíduo.

Quinn (2006) concorda com a visão de Mitzimberg e define estratégia como um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações da organização. Para o autor, uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar recursos de uma empresa em uma postura única e viável baseada em competências e deficiências internas. Para o autor existem diferentes níveis de estratégias, como por exemplo, o caso dos governos, que possuem estratégias de comércio internacional, de economia nacional, do departamento do tesouro, de gastos militares entre outras; todas hierarquicamente relacionadas, embora cada uma tenha suas próprias exigências.

Andrews (2006) define estratégia como um modelo de decisões de uma empresa, o qual produz as principais políticas e os planos para determinar e atingir seus objetivos, propósitos e metas. A estratégia define o escopo dos negócios da empresa, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser, e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende oferecer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidade.

A estratégia corporativa é inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da empresa onde ocorre, processo do qual se faz necessário abstrair dois aspectos importantes, inter-relacionados na vida real, mas separados para fins de análise: o primeiro é a elaboração da estratégia e o segundo é a implementação (ANDREWS, 2006).

Independente da classificação é consenso entre os autores definir estratégia como um conjunto de ações planejadas com o intuito de atingir um determinado objetivo e os tipos de estratégias variam de acordo com o objetivo da empresa. O conhecimento e o monitoramento das forças ambientais

permitem às organizações elaborar a estratégia de modo a minimizar o impacto ou tirar o melhor proveito dessas forças.

#### 5.4 INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA

Já na década de 90 Macgee e Prusak (1994) apontavam preocupação com um mercado cada vez mais volátil e disputado, onde o preço e a qualidade de produtos e serviços deixavam de ser diferenciais competitivos. A competitividade passava a se referir ao acesso imediato à informações relevantes que auxiliassem na tomada de decisão, evitando surpresas inesperadas no que se refere à concorrência e às mudanças de comportamento e necessidades dos seus clientes. Atualmente essa preocupação permanece forte, pois uma empresa consegue diferenciar-se estrategicamente da concorrência de acordo com a sua capacidade de recuperar, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz.

De acordo com Noce (2006), a globalização promove a interação entre as culturas, o acesso à informação em tempo real, a transferência de investimentos e, na mesma proporção, o aumento da velocidade do fluxo de informações. Em contrapartida, a globalização expõe a economia dos países às regras do mercado internacional, aumenta a complexidade das operações comerciais e a competição entre os países. Neste caso, as organizações interagem e utilizam meios para conquistar novos mercados consumidores, sendo necessário conhecer as regras do mercado para otimizar o desempenho das economias em seus diversos segmentos no contexto do comércio internacional.

Tarapanoff, Araújo e Cormier (2000) abordam a necessidade de as organizações monitorarem informações ambientais para responderem satisfatoriamente aos desafios e às oportunidades que surgem. Este monitoramento permite mudanças e adaptações de objetivos, produtos e serviços, em resposta às novas demandas do mercado e à mudanças no ambiente.

Neste sentido, Fontana (2004) enfatiza a necessidade de acompanhamento da multiplicidade dos aspectos relativos ao ambiente de

negócios, como as mudanças no comportamento e preferências de seus consumidores, as constantes inovações tecnológicas, as alterações na regulamentação de serviços essenciais, assim como as tendências do mercado internacional e os movimentos da concorrência.

Ainda na década de 90, para Mcgee e Prusak (1994), a informação passou progressivamente a constituir a base da competição, especialmente no setor de serviços, mas também na indústria. Segundo os autores, as empresas precisavam começar a determinar claramente o papel que a informação iria desempenhar no projeto e na execução da estratégia, caso contrário, correriam o risco de ficar em uma posição de desvantagem com relação aos seus concorrentes mais capacitados no quesito informação.

Para Davenport (2002), a informação estratégica possibilita fazer escolhas sem definir um plano imutável. Para isso as empresas devem definir quais informações devem ser focalizadas, quais atividades enfatizar e a maneira como a informação deverá ajudar a empresa a alcançar seus objetivos.

Segundo Davenport (2002) uma análise estratégica fundamental identifica que tipo de informação deve receber ênfase, e define os seguintes fatores a serem usados pelos estrategistas tais como:

- a) posição básica da empresa no mercado;
- b) concorrentes tradicionais e alternativos;
- c) forças externas que impulsionam a demanda de mercado;
- d) estrutura e função da organização;
- e) mudanças que a empresa precisa sofrer para obter êxito em sua atividade.

A informação tem papel fundamental na elaboração, na implantação e no acompanhamento da estratégia. Cabe a organização definir quais informações são fundamentais em cada uma dessas, ficando em desvantagem as empresas que não tiverem o papel da informação definido de forma clara.

## 5.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), estratégia refere-se aos planos da

alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. A estratégia pode ser analisada sob três pontos: a formulação (o desenvolvimento da estratégia), a implementação (colocar a estratégia em ação) e o controle (a modificação da formulação ou da implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados). Segundo o autor, dificilmente a estratégia planejada é igual à implementada, isso ocorre devido ao fato de a organização estar suscetível a eventos ambientais ou organizacionais não previstos que provocam mudanças na estratégia pretendida. A administração da estratégia organizacional também compreende os estágios iniciais de determinação da missão e dos objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno.

Segundo Porter (2002) a essência da formulação da estratégia, consiste em enfrentar a competição. A disputa pela maior fatia de mercado (*market share*) não se manifesta apenas na figura dos concorrentes, mas também encontra-se enraizado na economia subjacente e algumas forças vão muito além dos combatentes estabelecidos no mercado. Os clientes, fornecedores, entrantes em potencial e os produtos substitutos, todos são concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos, que variam de acordo com o setor de atuação.

Considerando o relacionamento da estratégia com os ambientes interno ou externo e a necessidade de captar informações para formulação da estratégia, foi caracterizado, mais adiante, os tipos de forças relacionadas ao ambiente organizacional.

Na conceituação de Wright, Kroll e Parnell (2000), o planejamento estratégico, por eles definido como “administração estratégica” envolve três níveis de análise: o macroambiente da empresa; o ambiente industrial ou setorial (setor específico de atuação); e a empresa em si, neste trabalho definido como ambiente interno. Para os autores toda empresa existe dentro de uma rede de forças ambientais, todas estão suscetíveis às tendências e aos sistemas políticos-legais, econômicos, tecnológicos e sociais e que estes quatro fatores somados compõe o seu macroambiente.

Para Moresi (2001) a qualidade das empresas de sucesso está na sua capacidade de identificar, analisar e responder eficazmente às mudanças em seus ambientes. Assim, todas as empresas, independentemente de seu

tamanho e seu desempenho, devem desenvolver processos formais e estruturados para monitorar os seus ambientes, principalmente o seu ambiente de negócios. Na falta desta atividade as estratégias serão formuladas e executadas sem nenhuma preocupação com o mercado e, como consequência, a empresa pode sofrer danos irreversíveis na sua capacidade competitiva.

Conclui-se, portanto, que as informações obtidas e os conhecimentos gerados em seus ambientes constituem-se em recursos estratégicos essenciais para o sucesso de qualquer empresa.

### 5.5.1 Macroambiente

Como visto anteriormente, todas as empresas são afetadas por quatro forças macroambientais: as políticas-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), as forças políticas-legais incluem resultados das eleições, legislações e sentenças judiciais, assim como as decisões tomadas por várias instâncias em cada nível de governo. O sistema político-legal de uma nação influencia muito suas operações comerciais (barreiras de importação ou exportação, impostos, legislações, outros) e o padrão de vida de seus cidadãos.

As forças econômicas têm, para Wright, Kroll e Parnell (2000) um impacto significativo sobre os negócios das organizações, podendo caracterizar-se tanto como oportunidade quanto como ameaças para a estratégia. As principais forças econômicas são:

- a) produto interno bruto (PIB valor de produção total anual de mercadorias e serviços de uma nação que serve como indicador de crescimento econômico. Seu crescimento moderado e consistente caracteriza uma economia saudável, por outro lado um declínio do PIB reflete a redução nos gastos dos consumidores e uma diminuição da demanda pela produção das empresas. A queda do PIB ocorrendo por dois trimestres consecutivos, mostra que a economia passa por uma recessão;
- b) taxas de juros: indicador curto e longo prazo que afeta de modo

significativo a demanda de produtos e serviços; taxas baixas e juros de longo prazo incentivam o consumo varejista e de bens duráveis, taxas altas geralmente afetam os planos empresariais de levantar fundos para expansão;

- c) taxas de inflação: a inflação aumenta os custos nas transações de negócios, como compra e venda de matéria prima, peças, salários entre outros.

### 5.5.2 Ambiente setorial

Cada empresa também opera dentro de um ambiente mais específico, denominado por Wright, Kroll e Parnell (2000) como setor industrial, que se refere a um grupo de empresas que produzem mercadorias ou oferecem serviços concorrentes. Para os autores, a estrutura de um setor influencia a intensidade da competição entre as empresas, impondo restrições ou oferecendo oportunidades para que as empresas obtenham vantagens sobre suas concorrentes.

Porter (2002) argumenta que o potencial de lucro de um setor (ou o retorno sobre o capital investido) depende de cinco forças competitivas básicas:

- a) ameaça de entrada - Ameaça de novos concorrentes ingressarem no setor;
- b) poder de barganha com compradores e fornecedores;
- c) ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- d) rivalidade entre os concorrentes.

Como se pode verificar, em qualquer organização é fundamental conhecer as forças competitivas do seu ambiente setorial e como essas forças podem influenciar a organização.

#### 5.5.2.1 Ameaça de entrada

Para Porter (2002) os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais. As empresas que se diversificam através de fusões e

aquisições num determinado setor, muitas vezes alavancam recursos para sacudir este setor. A seriedade da ameaça de entrada depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes. Segundo o autor, são seis as principais barreiras de entrada em um mercado:

- a) economias de escala: bloqueiam a entrada, forçando os aspirantes a ingressar em grande escala ou a aceitar uma desvantagem de custo;
- b) diferenciação do produto: a identificação com a marca cria barreiras que forçam os entrantes a grandes investimentos para superar a lealdade dos clientes;
- c) exigências de capital: a necessidade de investir grandes recursos financeiros como requisito para competição também representa uma barreira de entrada, sobretudo se o capital se destinar a despesas irrecuperáveis em propagandas de lançamento ou em pesquisa e desenvolvimento (P&D), as exigências de capital são impostas não apenas pelas instalações físicas, mas também pelo crédito aos clientes, estoques e pela absorção dos prejuízos iniciais;
- d) desvantagens de custo independentes do tamanho: empresas estabelecidas talvez desfrutem de vantagens de custo não disponíveis aos para os rivais em potencial, essas vantagens podem decorrer de efeitos da curva de aprendizagem, tecnologia exclusiva, do acesso às melhores fontes de matéria-prima, subsídios governamentais entre outros;
- e) acesso a canais de distribuição – quanto mais limitados os canais de atacadistas ou varejistas e quanto maior o grau de ocupação com os atuais concorrentes, mais difícil é a entrada no setor, por vezes, essa barreira é tão elevada que, para superá-la, o novo concorrente precisa criar os próprios canais de distribuição;
- f) política governamental – o governo é capaz de limitar e bloquear a entrada em certos setores, através de exigências de licença prévia e limitações ao acesso às matérias-primas.

Ainda segundo Porter (2002), a expectativa do entrante potencial em relação à reação dos concorrentes existentes, também exerce influencia sobre

a decisão na entrada no setor. A existência de empresas já estabelecidas, que dispõem de recursos para rechaçar o novo concorrente (crédito não utilizado, capacidade de produção, poder junto a canais de distribuição), ou com disposição para reduzir preços dos produtos para manter a participação no mercado (mesmo quando o crescimento do setor é lento), afetam a capacidade de absorção dos novos concorrentes no mercado.

#### 5.5.2.2 Poder de barganha com compradores e fornecedores

Segundo Porter (2002), os fornecedores têm a capacidade de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um determinado setor por meio da elevação de preços ou da redução na qualidade dos bens e serviços, e podem dispor de condições para espremer a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custo nos próprios preços. Da mesma forma, clientes ou compradores também são capazes de forçar a baixa de preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar maior (ou melhor) prestação de serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros, em detrimento dos lucros do setor.

Porter (2002) define um grupo de fornecedores como poderoso se:

- a) é dominado por poucas empresas e é mais concentrado que o setor comprador;
- b) seu produto é exclusivo ou pelo menos diferenciado ou ele desenvolveu custos de mudança, que são custos fixos enfrentados pelo comprador ao trocar de fornecedor;
- c) não está obrigado a competir com outros produtos nas vendas ao setor;
- d) representa uma ameaça concreta de integração para frente, em que o fornecedor passa a ser também um concorrente, invadindo o setor dos compradores, resultando em uma limitação à capacidade do setor em melhorar as condições de compra;
- e) o setor não é um comprador importante, se o fosse a sorte dos fornecedores estaria vinculada ao setor. Nessa situação os fornecedores estariam dispostos a proteger o setor através de preços razoáveis e mediante a assistência em atividades como

*P&D e lobby.*

Ainda segundo Porter, um grupo de compradores é poderoso se:

- a) é concentrado ou compra em grandes volumes;
- b) os produtos adquiridos são padronizados ou não diferenciados, em que os compradores certos de que disporão de fornecedores alternativos, os compradores jogam um fornecedor contra o outro;
- c) os produtos adquiridos no setor são insumos dos produtos dos compradores e representam parcelas significativas de seus custos, sendo provável neste caso, que busquem preços mais favoráveis e comprem de forma mais seletiva para reduzir custos de produção;
- d) seus lucros são baixos, criando um forte incentivo para a redução dos custos de suas compras;
- e) os produtos do setor não são insumos importantes para a qualidade dos produtos ou serviços dos compradores;
- f) o produto do setor não economiza o dinheiro do comprador, isso ocorre quando para o comprador o que importa é a qualidade do produto ou serviço e não o seu preço;
- g) representa uma ameaça concreta de integração inversa, incorporando o produto do setor, isso ocorre quando o comprador passa a produzir e a vender um produto usado na sua produção.

Porter (2002) atribui essas fontes de poder do comprador aos consumidores como grupo (consumidor final) ou seja, compradores industriais e comerciais. Os consumidores tendem a ser mais sensíveis ao preço se estiverem adquirindo produtos não diferenciados, caros em relação às respectivas rendas e quando a qualidade não é tão importante. O poder das empresas varejistas como compradores é um exemplo de poder do comprador, pois estes possuem grande poder de negociação junto aos fabricantes quando conseguem exercer alguma influência sobre as decisões de compra dos consumidores.

Porter (2002) afirma que a opção estratégica da empresa, em relação aos fornecedores ou aos grupos de compradores, deve ser encarada de forma crucial. A empresa é capaz de melhorar sua posição estratégica quando consegue identificar os fornecedores e compradores que dispõem do menor

poder de afetá-la de forma negativa. O mais comum é que a empresa escolha de quem comprar e a quem vender, uma vez que os fornecedores dispõem de ofertas diferenciadas e os grupos de compradores raramente desfrutam de igual poder.

#### 5.5.2.3 Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Produtos substitutos estabelecem uma limitação ao potencial de um setor por impor um teto aos preços, pois quanto mais atrativa for a opção excludente entre preço e desempenho, oferecida pelos produtos substitutos, mais rígidos serão os limites impostos ao potencial de lucro do setor (PORTER, 2002).

Porter (2002) também afirma que quanto maior for o benefício preço-desempenho, oferecido pelo produto substituto, maior é a força de exclusão dos produtos atuais, em consequência, o potencial de lucro torna-se limitado em momentos de crise e em momentos de aquecimento do mercado.

Os produtos substitutos que, do ponto de vista estratégico, exigem a maior atenção são aqueles que (a) estão sujeitos a tendências que melhoram sua opção excludente preço-desempenho em relação aos produtos do setor, ou (b) são produzidos por setores de alta rentabilidade. Os substitutos logo entram em cena se algum acontecimento aumenta a competição no setor e provoca uma redução no preço ou melhoria no desempenho (PORTER, 2002, p.38).

Como pode ser verificado, é fundamental para uma organização monitorar as inovações tecnológicas (produtos, processos ou serviços) que ocorrem em seu ambiente setorial, pois estas inovações podem limitar sua lucratividade ou mesmo excluir produtos do mercado.

#### 5.5.2.4 Rivalidade entre os concorrentes

Porter (2002) define a rivalidade entre concorrentes táticas como competição no preço, introdução de produtos e combatentes publicitários. Para o autor a rivalidade entre os concorrentes está relacionada a diversos fatores:

- a) concorrentes numerosos em igualdade em termos de tamanho e

- poder;
- b) lentidão no crescimento do setor;
  - c) carência de diferenciação de produtos ou serviços;
  - d) custo fixo elevado ou produto perecível, criando a possibilidade de reduzir os preços para ampliar ou manter o mercado em tempos de redução da demanda;
  - e) aumento da capacidade de produção;
  - f) altas barreiras de saída, quando os ativos são especializados ou existe lealdade gerencial a um determinado negócio, o que prolonga a atuação de uma empresa em um setor;
  - g) estratégias diferentes e conflitantes (concorrentes com idéias diferentes sobre como competir).

Após avaliar os fatores que influenciam a competição no setor e as respectivas causas subjacentes, o estrategista empresarial tem subsídios para identificar os pontos fortes e fracos cruciais à organização e determinar as posturas que a empresa deverá assumir em relação a cada força de seu ambiente setorial (PORTER, 2002).

### 5.5.3 Ambiente interno

O estudo do ambiente interno organização deve estar baseado nas oportunidades e as ameaças do ambiente identificadas no ambiente externo, pois cabe à empresa conhecer e estruturar suas habilidades e competências internas para se beneficiar ou reduzir o impacto do ambiente externo.

Wright, Kroll e Parnell (2000, p.347) definem o ambiente interno como “operações internas”:

a monitoração e a avaliação das operações internas da empresa envolvem a consideração de sua posição estratégica no presente e no futuro. As bases da monitoração e da avaliação são os padrões qualitativos e quantitativos estabelecidos pela alta administração.

Tavares (2002) divide o ambiente interno em três subsistemas: o diretivo, o técnico e o social. Segundo o autor, apesar de didaticamente distintos, esses subsistemas são interdependentes e complementares, devendo assegurar a interação adequada da organização com o seu ambiente

externo.

Para Tavares (2002), o subsistema diretivo é responsável pela busca e adoção de inovações, ditando onde a organização pretende chegar. Entre suas atribuições estão:

- a) desenvolver uma visão e o estabelecimento de uma missão, compartilhando-as com os demais níveis organizacionais;
- b) identificar e analisar as oportunidades e as ameaças ambientais que podem interferir na atuação da empresa;
- c) estabelecer valores, políticas e estratégias voltados para o futuro da organização;
- d) assegurar um processo de gestão organizacional centrado no potencial e habilidades da empresa;
- e) estabelecer as diretrizes na alocação de recursos financeiro e materiais.

Tavares (2002) define o nível técnico como sendo o responsável pela tradução da visão e missão da organização em ações para atingir o objetivo. Entre as suas atribuições estão:

- a) ampliar e manter a competências que diferenciam a organização no mercado;
- b) otimizar a produtividade e rentabilidade das operações, por meio da obtenção e aplicação do recursos financeiros e tecnológicos;
- c) contribuir na obtenção, no desenvolvimento e na manutenção de pessoal capacitado, para através de políticas e ações buscar a visão e missão da empresa;
- d) estimular a iniciativa e a criatividade por meio da melhoria da comunicação e da informação, de maneira que estas possam facilitar o desempenho das pessoas na organização;
- e) promover a agilidade e a eficiência do trabalho, por meio da estruturação e racionalização de processos.

O terceiro nível definido por Tavares (2000), é responsável pela produtividade do capital intelectual. Orientado para o atingimento da visão e o cumprimento da missão; entre suas atribuições estão:

- a) cuidar dos relacionamentos interpessoais, visando transformar o potencial e as habilidades de cada um em ações sinérgicas,

destinadas a orientar e facilitar o cumprimento de objetivos organizacionais;

- b) criar uma orientação e um comportamento condizente com a visão e a missão da empresa;
- c) institucionalizar os ganhos junto a todos que contribuíram para tal;
- d) criar um senso de urgência;
- e) evitar quebras de continuidade.

Tavares (2000) também enfatiza que, após conhecer os subsistemas do ambiente interno e suas atribuições, cabe à organização efetuar um diagnóstico contínuo em seu ambiente interno, baseando-se nas atividades que se espera que a organização desenvolva, confrontando com as atividades que são desenvolvidas para atingir sua missão e visão. Esta análise do ambiente deve proporcionar as indicações e a direção das modificações a serem desenvolvidas a partir do início do processo de gestão estratégica.

## 5.6 DISSEMINAÇÃO SELETIVA DA INFORMAÇÃO

A disseminação seletiva da informação (DSI) foi idealizada por Hans Peter Luhn em 1958. É um serviço que consiste na distribuição de informações para pessoas ou grupos, de acordo com um perfil de interesse previamente determinado, através de diversos meios e técnicas (SOUTO, 2006). Quando de seu surgimento, em meados de 1960, a DSI era utilizada quase que exclusivamente no meio acadêmico, por pesquisadores e cientistas.

Segundo Assis (2006), a disseminação de informações referentes ao ambiente organizacional ao estrategistas é de vital importância para a sua sustentabilidade da organização. Para o autor a absorção de informações relevantes para a tomada de decisão traz vantagens competitivas sustentáveis, propiciando segurança na realização de negócios e na oferta de produtos e serviços de qualidade.

Para Luhn<sup>1</sup>, citado por Souto (2006), a DSI consiste em direcionar novos itens de informação, de qualquer que seja a fonte, para aqueles pontos onde a probabilidade de seu uso, em conexão com o interesse do usuário, seja alta.

Souto (2006) conceitua DSI como um serviço que encaminha, periodicamente, uma relação de informações sobre a temática de interesse dos usuários cadastrados no serviço.

Em uma visão bem prática, Nocetti (1980 p.15) define um serviço de DSI como “aquele que fornece ao usuário uma lista de referências bibliográficas em intervalos regulares, relacionada com sua área de interesse...” Este conceito atualmente deve ser adaptado às informações tais como são disponibilizadas atualmente, ou seja, na configuração de uma representação de fontes, incluídas as em formato digital. Portanto, não se trata de uma simples lista de referências bibliográficas.

No final da década de 70 do século passado, Barreiro (1978) já se preocupava com a grande quantidade de informações disponíveis o que tornava “quase impossível sua identificação”. Alertava, também, sobre a necessidade de um mecanismo que as filtrasse, de modo que o usuário tivesse conhecimento apenas do que era potencialmente relevantes.

Davenport (2002) também demonstra preocupação com o acesso e o excesso de informações disponíveis, ao afirmar que nas organizações a informação está espalhada por diferentes áreas e em diversos bancos de dados, dificultando o acesso à informação certa e no momento em que esta é necessária, criando a necessidade de um setor ou responsável pela coleta, tratamento e disseminação da informação.

A disseminação da informação, assim como sua coleta e tratamento, desenvolvem-se a partir de uma unidade de informação, que podem ser uma área, departamento da organização, biblioteca ou *site*.

Cardoso (2005) afirma que uma unidade de disseminação seletiva por ele definida como célula de inteligência empresarial, é responsável por coletar, tratar, analisar e disseminar informações, subsidiando a tomada de decisões das organizações. O autor cita a Intranet como um meio para o compartilhamento de informações, viabilizando a disseminação controlada de

---

<sup>1</sup> LUHN, H P. The automatic creation of literature abstracts. **IBM Journal of Research and Development**, v. 2, n. 2, p. 159-165, 1958.

informações estratégicas.

Segundo Longo (1978), a melhor forma de construir o perfil do usuário é através de entrevista pessoal, por meio da qual sua área de atuação é minuciosamente descrita e seus interesses são especificamente definidos num levantamento de palavras-chaves e referências.

Longo (1978) também cita a importância de manter um contato constante com os usuários, estando sempre à disposição para efetuar possíveis mudanças ou atualizações no perfil dos usuários.

Complementando esta visão, Tarapanoff, Araujo e Comier (2000), defendem que, em unidades de informação deve-se adotar uma postura competitiva associada à pró-atividade no atendimento às demandas dos usuários. Esta está intimamente relacionada à melhor oferta de produtos e serviços; à antecipação às novas tendências em relação a novas estruturas; à facilidade de acesso à informação; à formação, agregação de valor e qualidade destes produtos e serviços; bem como à sua personalização (customização), permitindo assim, um posicionamento no mercado de acordo com as demandas específicas dos usuários.

Ainda no conceito de unidades de informação e DSI, Simão e Rodrigues (2005) citam Gant e Gant<sup>2</sup>, afirmam que uma forma de facilitar o acesso e a disseminação da informação é o uso de portais, estes possibilitam maior facilidade na distribuição e atualização de dados. Para os autores as principais características dos portais são: a integração e; o compartilhamento de informações, possibilitando um ponto de único de contato para o fornecimento de informações e serviços on-line.

Para Almeida (2007), um dos aspectos importantes da disseminação seletiva da informação é a construção do perfil de usuário, o qual deve possuir riqueza de detalhes e refletir suas necessidades de forma personalizada, característica essa que distingue o DSI dos demais serviços de alerta. O perfil deve, ainda, poder ser prontamente modificado, de acordo com as atualizações requeridas e exigidas pelos usuários.

---

<sup>2</sup> GANT, D., B., GANT, J., P. Enhancing e-service delivery. In: GANT, Diana Burley et al. **State web portals: delivering and financing e-service**. Arlington: PWC, 2002, p. 5-34.

## 5.7 MONITORAMENTO AMBIENTAL

A mudanças do ambiente geram oportunidades para as empresas que compreendem e monitoram essas alterações subsidiando sua tomada de decisão. Já em 2001, Moresi (2001, p.35) enfatizava que “o ambiente externo de uma organização passa a caracterizar por significativas mudanças, que ocorrem nos campos social, econômico, político e tecnológico. Para que a organização possa sobreviver, diante das adversidades que se apresentam, é preciso que ela conheça o ambiente e atue com eficácia”. Para o autor todas as empresas, independentemente de seu tamanho e sua performance, devem desenvolver processos formais e estruturados para monitorar o seu ambiente de negócios.

Para Tarapanoff, Araújo Júnior e Cormier (2001, p.91), “a capacidade das organizações (entre elas as unidades de informação) de monitorar informações ambientais para responder satisfatoriamente aos desafios e oportunidades que se apresentam continuamente. Pode-se dizer que a inteligência visa, principalmente, a imprimir um comportamento adaptativo à organização, permitindo que estas mudem e adaptem os seus objetivos, produtos e serviços, em resposta a novas demandas do mercado e a mudanças no ambiente”.

Neste contexto Cardoso (2005) fala da complexidade do dia a dia das organizações e que quanto mais complexa for a conjuntura do ambiente, mais amplo deve ser o universo de onde provenham a informações sobre os competidores e o ambiente onde atuam.

Moresi (2001) define a monitoramento ambiental como a aquisição e o uso de informações sobre eventos, tendência e relações em seu ambiente externo. Inclui uma gama de atividades pessoais e organizacionais, trata-se de um processo de filtragem de um corpo grande de informação para alguma necessidade, atendendo a critérios específicos, esse processo compreende alguns passos distintos: a procura por recursos de informação; a seleção dos recursos de informação para monitorar; a identificação dos critérios de monitoração; a monitoração e; a determinação das ações a serem tomadas,

face aos resultados encontrados.

Moresi (2001) também diferencia modos de monitoração de ambientes organizacionais, como:

- a) a exposição não direcionada em que o indivíduo é exposto a informação sem que tenha uma necessidade definida, realizando ampla monitoração para se detectar sinais de mudança antecipadamente;
- b) a exposição direcionada em que o interesse é focado em tópicos a serem respondidos ou em tipo de informações e específicas.
- c) a busca informal ocorrendo quando o indivíduo busca ativamente informações para aprofundar o entendimento e o conhecimento sobre um assunto específico e envolve esforços não estruturados;
- d) a busca formal ocorrendo quando é realizado um esforço deliberado ou planejado para obter informações específicas sobre um assunto ou necessidade é considerada formal por se estruturar em procedimentos ou metodologias pré-estabelecidas.

Desta forma podemos concluir que uma organização deve conhecer as ameaças e oportunidades presentes em seu ambiente, isto só é possível através do monitoramento das informações disponíveis no ambiente organizacional (macroambiente, ambiente setorial e ambiente interno), as ameaças e oportunidades identificadas devem ser disseminadas para gerar ações estratégicas que permitam beneficiar-se das mudanças ou reduzir se impacto.

## **6 A ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MADEIRA PROCESSADA MECANICAMENTE**

Fundada em 1972, a Associação Brasileira de Madeira Processada Mecanicamente (ABIMCI), unifica e representa as empresas ligadas às diversas fases da cadeia produtiva da madeira como: indústrias; fornecedores de insumos; importadores de produtos de madeira; distribuidores e revendedores.

O trabalho da Associação é voltado ao desenvolvimento e à ampliação do setor por meio de projetos nacionais e internacionais.

Entre as atividades realizadas pela ABIMCI em prol do desenvolvimento da indústria nacional da madeira estão:

- a) o Programa Nacional da Qualidade da Madeira - criado diante da necessidade de disponibilizar ao mercado produtos com especificações conhecidas, dentro de padrões de qualidade previamente determinados;
- b) o Fórum Nacional das Atividades de Base Florestal - discussão de temas relevantes sobre o desenvolvimento econômico do setor;
- c) o Congresso Internacional de Produtos de Madeira Sólida de Florestas Plantadas;
- d) a certificação florestal – validação do uso adequado do recursos naturais provenientes do manejo florestal;
- e) a criação de parcerias - desde 1989 possui estreita relação com o *International Timber Organization* (ITTO), para a elaboração de projetos e estudos de desenvolvimento do mercado mundial;
- f) os processos de normatização – em 2004 passou a coordenar o comitê Brasileiro da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

Sediada em Curitiba, no Estado do Paraná, a ABIMCI possui regionais em Sinop no Mato Grosso e em Paragominas no Pará. Cerca de 59% de seus associados estão concentrados no sul, 16% no norte, 11% no centro oeste, 10% no sudeste e 4% no nordeste do Brasil.

## 7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Cervo e Bervian (1996) afirmam que toda pesquisa exploratória pode ser classificada pelos seus objetivos e que uma pesquisa desta natureza caracteriza-se por proporcionar ao investigador a familiarização com o tema, a obtenção de nova percepção do mesmo, ou a descoberta de novas idéias.

Concordando com esta visão, Santos (2002) afirma que uma pesquisa caracteriza-se segundo seus objetivos e as fontes utilizadas. Para o autor, uma pesquisa que tem por objetivo a exploração de um assunto por meio da aproximação de fatos (o que se realiza através da identificação, do acesso e uso de materiais informacionais - fontes), dando ciência ao pesquisador sobre a real importância do problema e sobre o estágio em que se encontram as informações já disponíveis a respeito do assunto, é uma pesquisa exploratória. Este levantamento de fontes (impressas ou eletrônicas) somado à aplicação de instrumentos de coleta de dados a profissionais que estudam ou atuam na área caracteriza uma pesquisa como exploratória, por permitir o aprofundamento sobre a área ou tema estudado.

Com base na definição desses autores e de acordo com os objetivos e as fontes de informações utilizadas, esta pesquisa enquadra-se no tipo exploratório.

A população-alvo da pesquisa foi a totalidade do universo das indústrias brasileiras de compensados sólidos associadas à ABIMCI, composto por 92 indústrias (Apêndices A e B).

A realização dessa pesquisa obedeceu aos seguintes passos:

- a) identificação das necessidades de informações estratégicas:
  - elaborado um questionário *on-line* para coleta de dados (Apêndice C), contendo inicialmente questões para caracterização das indústrias, posteriormente questões sobre as

- informações do mercado interno e externo, consideradas importantes para a tomada de decisão, uma questão sobre a vivência da indústria no trabalho com informação e, finalmente, questões sobre o uso da ABIMCI como fonte de informações,
- as questões sobre o mercado interno e externo foram baseadas nas forças de Porter (2002) e na experiência da autora,
  - aplicado o pré-teste através de questionário *on-line* e carta de apresentação, aplicado em dez indústrias selecionadas aleatoriamente – com a proximidade da data de encerramento do teste, foram efetuados contatos telefônicos com as indústrias, com o objetivo de incentivá-las a responderem ao questionário;
  - o pré-teste foi respondido por apenas duas empresas,
  - o questionário não foi alterado em função de não ter sido indicado erros pelos respondentes do pré-teste,
  - enviado e-mail para a população alvo, contendo carta de apresentação e o questionário,
  - coletados e tabulados os dados utilizando-se do Excel,
  - somente dezoito empresas responderam o questionário,
  - análise de dos dados inicialmente caracterizando as indústrias, posteriormente verificando quais informações foram consideradas importantes, para depois identificar o eixo comum de informações consideradas importantes,
- b) análise informacional do *site* da ABIMCI (Apêndice D), para verificar as informações disponibilizadas através do mesmo;
- c) verificação do interesse da ABIMCI no incremento das informações do site:
- elaborado um roteiro de entrevista (Apêndice E),
  - aplicada a entrevista pessoalmente e a entrevista não foi gravada,

- efetuada a análise das respostas;
- d) redação das considerações finais: análise geral dos dados para conclusões e recomendações.

## 8 ANÁLISE DOS DADOS

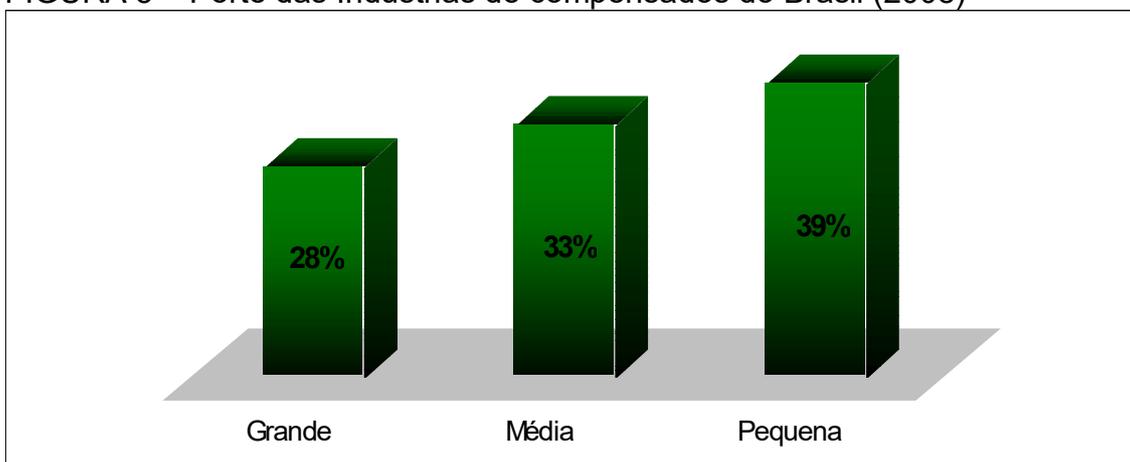
A análise dos dados abrange a caracterização das empresas pesquisadas e a identificação de informações de interesse comum às indústrias.

Dos questionários enviados, obteve-se resposta de 18 (20%) destes somente 14 (15%) tinham como principal produto compensado, sendo a análise efetuada sobre o universo.

### 8.1 CARACTERIZAÇÃO DAS INDÚSTRIAS

Entre as indústrias que responderam a pesquisa, 4 (27%) das indústrias se classificam como de grande porte, 5 (33%) como de médio porte e 6 (40%) como pequeno porte (FIGURA 5).

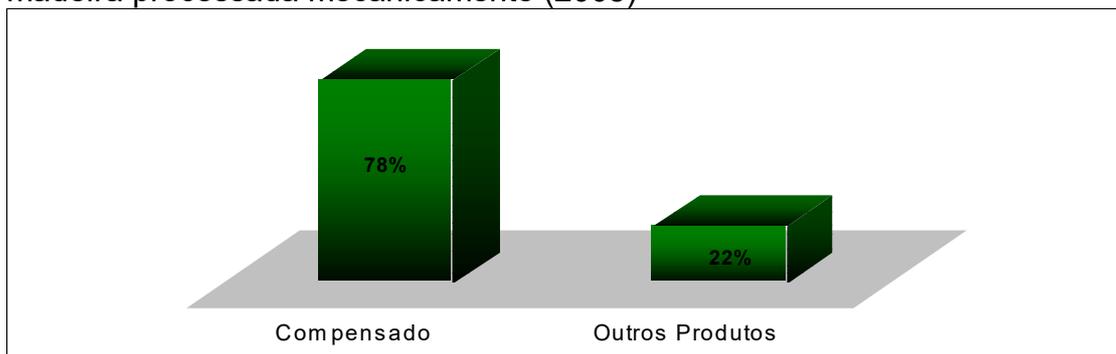
FIGURA 5 – Porte das Indústrias de compensados do Brasil (2008)



Nota: elaborado pela autora

O principal produto da carteira de produção é o compensado para 14 (78%) das indústrias. Para as 4 (22%) das indústrias restantes a carteira de produtos é composta outros produtos de madeira (FIGURA 6).

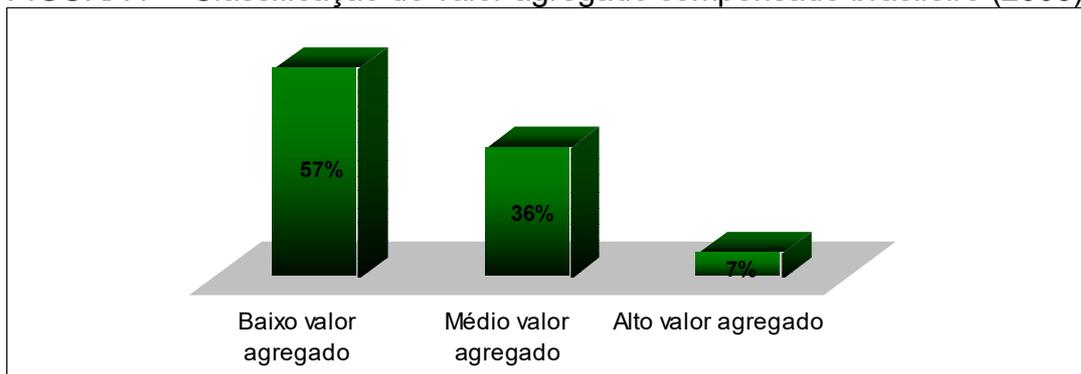
FIGURA 6 – Principal produto da carteira de produção da indústria nacional de madeira processada mecanicamente (2008)



Nota: elaborado pela autora

As indústrias que têm o compensado como principal produto, 1 (7%) o classificam como de alto valor agregado, 5 (36%) como médio valor agregado e 8 (57%) como compensado de baixo valor agregado, conforme mostra a FIGURA 7.

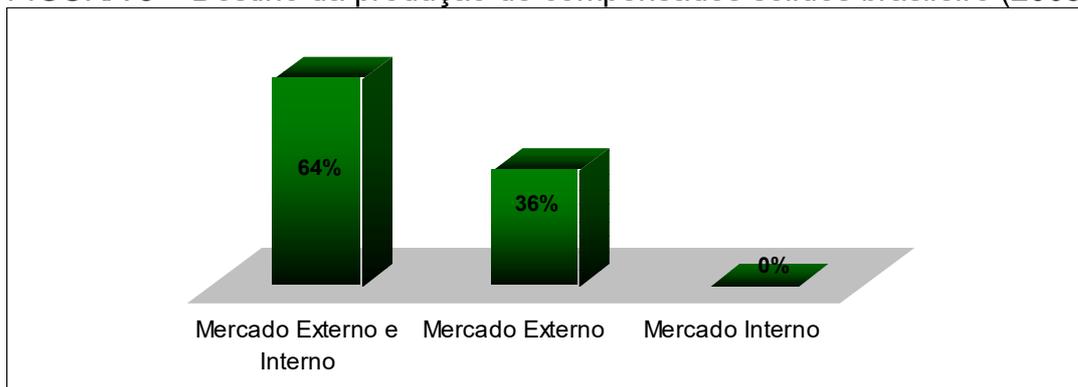
FIGURA 7 – Classificação do valor agregado compensado brasileiro (2008)



Nota: elaborado pela autora

Reforçando o que foi verificado na literatura pertinente sobre mercado florestal, e a vivência da autora na área, devido as consecutivas crises, as indústrias de compensado estão buscando novas alternativas de mercado. Na FIGURA 8 observa-se que o destino do compensado não é mais exclusividade do mercado externo, 9 (64%) das indústria têm como principal destino da produção o mercado interno e externo, 5 (36%) ainda atende com exclusividade o mercado externo e, nenhuma empresa atende somente o mercado interno.

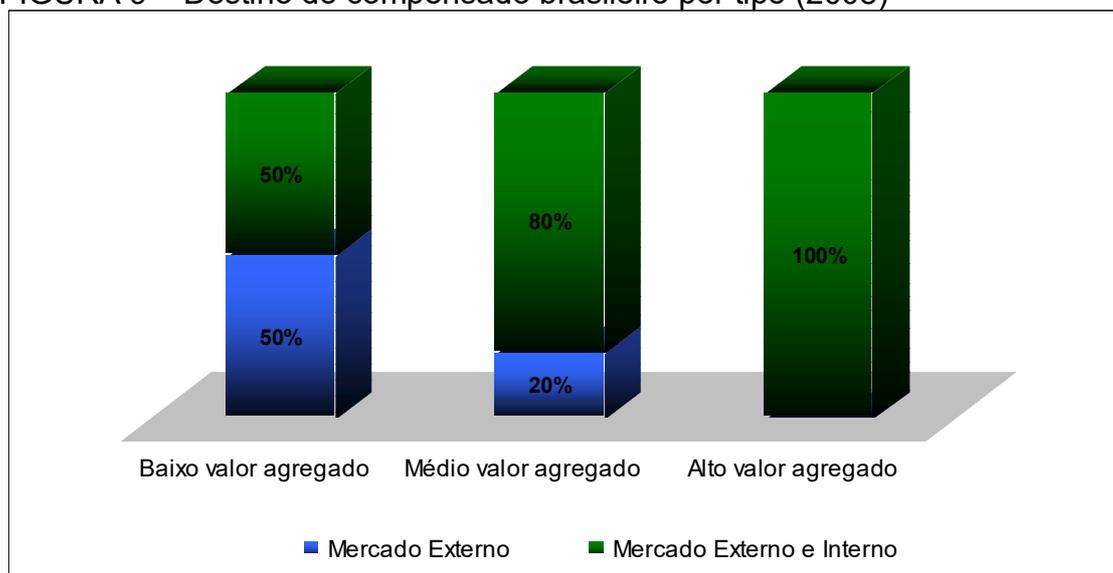
FIGURA 8 – Destino da produção de compensados sólidos brasileiro (2008)



Nota: elaborado pela autora

A FIGURA 9 mostra o principal destino da produção pelo tipo de valor da produção. Os compensados de alto valor agregado têm sua produção destinada para os mercados interno e externo, já os considerados de médio valor agregado têm 4 (80%) da produção destinada ao mercado externo e interno e 1 (20%) empresa atende exclusivamente o mercado externo. Os compensados considerados de baixo valor agregado têm 4 (50%) da produção destinada aos mercados externo e interno e 4 (50%) destina-se exclusivamente ao mercado externo.

FIGURA 9 – Destino do compensado brasileiro por tipo (2008)



Provavelmente, o baixo número de respostas das indústrias ocasionou uma distorção na realidade, porém, ainda é possível identificar mudanças no cenário em decorrência da crise do setor, com a migração da produção (antes exclusiva ao mercado externo) para o mercado interno.

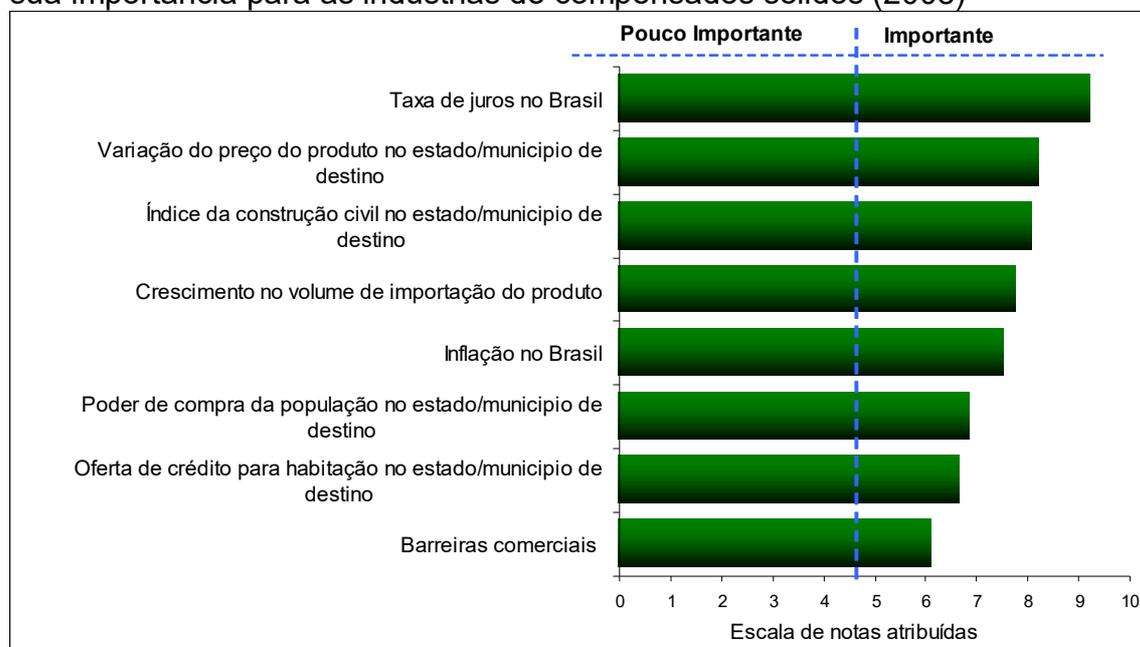
## 8.2 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram analisados segundo sua nota média ( $x$ ) e seu desvio padrão ( $S$ ).

Segundo a pesquisa, as informações relacionadas ao mercado interno que foram consideradas importantes para a tomada de decisão estratégica das indústrias, são (FIGURA 10): a taxa de juros no Brasil ( $x=9,2$  e  $S=1,20$ ); a variação do preço do produto no Estado/Município de destino ( $x=8,2$  e  $S=0,67$ ); o índice da construção civil no Estado/Município de destino ( $x=8,1$  e  $S=1,05$ ); o aumento da importação do produto ( $x=7,72$  e  $S=0,76$ ); a inflação no Brasil ( $x=7,56$  e  $S=2,83$ ).

As informações que receberam a menor média na avaliação de importância para das indústrias de compensados são: o poder de compra da população no Estado/Município de destino ( $x=6,89$  e  $s=1,69$ ); a oferta de crédito para a população do Estado/Município de destino ( $x=6,7$  e  $S=1,41$ ) e as barreiras comerciais, avaliada com a menor média ( $x=6,1$  e  $S=0,60$ ).

FIGURA 10 – Classificação das informações sobre o mercado interno segundo sua importância para as indústrias de compensados sólidos (2008)



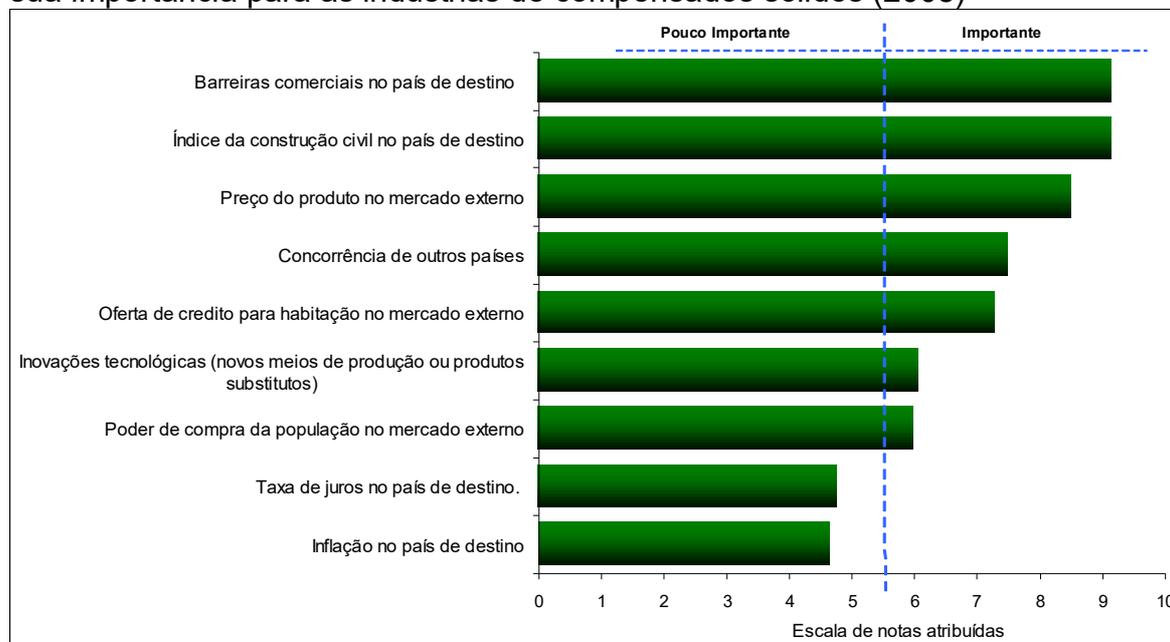
Nota: elaborado pela autora

Com relação às informações do mercado externo, as informações de maior importância para a tomada de decisão estratégica foram respectivamente:

as barreiras comerciais dos países de destino ( $x=9,1$  e  $S=1,41$ ); o índice da construção civil no país de destino ( $x=9,1$  e  $S=1,92$ ); o preço do produto no mercado externo ( $x=8,5$  e  $S=1,02$ ); a concorrência de outros países ( $x=7,5$  e  $S=1,29$ ); a oferta de crédito para habitação no país de destino ( $x=7,2$  e  $S=1,14$ )

Ainda com relação às informações do mercado externo (FIGURA 11), as médias mais baixas na avaliação de importância foram: a inflação no país de destino ( $x=4,6$  e  $S=0,74$ ); a taxa de juros no país de destino ( $x=4,7$  e  $S=0,89$ ); as inovações tecnológicas, novos meios de produção ou inovação no produto ( $x=6,0$  e  $S=1,82$ ) e; o poder de compra da população no país de destino ( $x=6,0$  e  $S= 1,92$ ).

FIGURA 11 – Classificação das informações sobre o mercado externo segundo sua importância para as indústrias de compensados sólidos (2008)



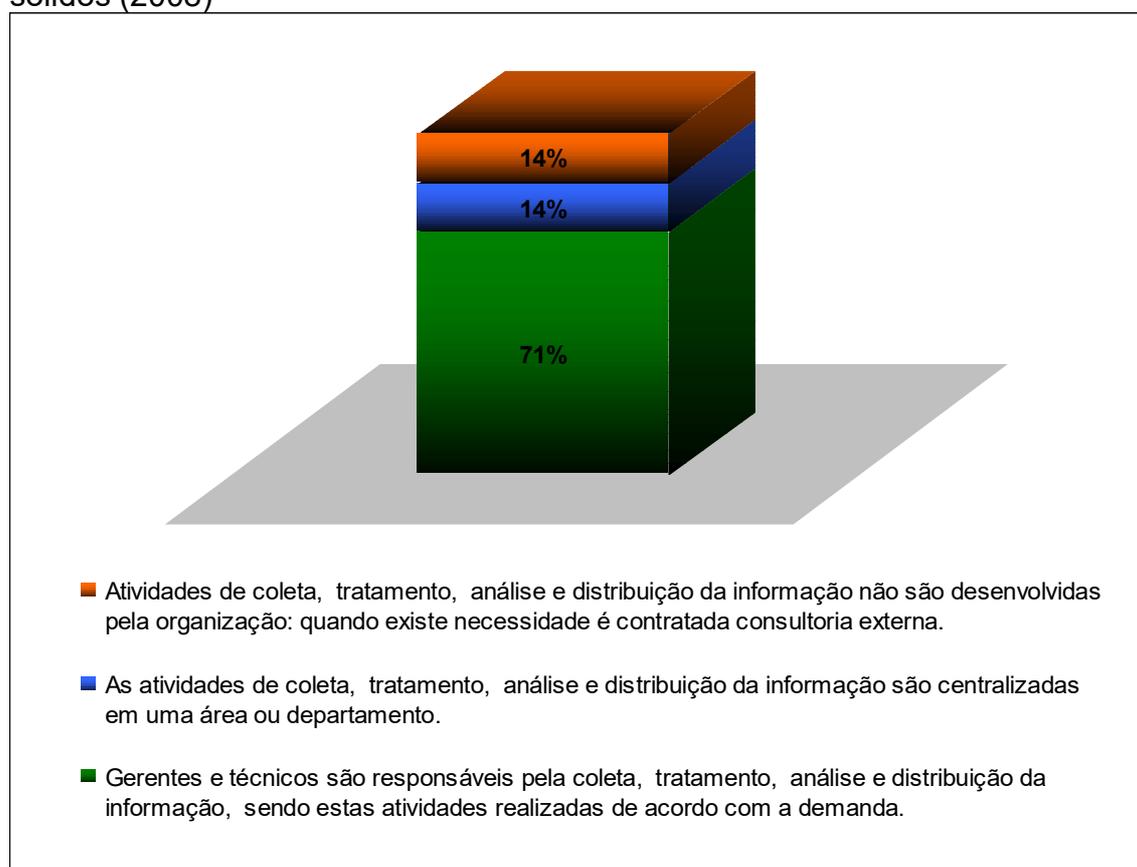
Nota: elaborado pela autora

Conforme verificado, as indústrias que atendem o mercado interno, apresentaram maior preocupação com indicadores macroambientais, como a taxa de juros, que restringe os planos de expansão ampliando ou reduzindo o consumo de produtos. Já a nota atribuída para a importância desses fatores pelas empresas que atuam no mercado externo, indicou uma baixa preocupação em relação a este fator, ocorrendo uma maior preocupação com informações relacionadas às barreiras comerciais impostas pelos países de destino.

Com relação às informações sobre inovações tecnológicas, somente duas empresas deram uma nota acima de 6 para a importância dessa informação, sendo que uma dessas empresas definiu seu produto como de alto Valor agregado e outra como de médio valor agregado, ambas abastecem o mercado interno e externo com seus produtos.

Quando questionadas sobre o levantamento, tratamento e disseminação de informações, identificaram-se 10 empresas (71%) gerentes e técnicos são responsáveis pela coleta, tratamento, análise e distribuição da informação, sendo estas atividades realizadas de acordo com a demanda, em 2 (14%) empresas, as atividades de coleta, tratamento, análise e distribuição estão concentradas em uma unidade ou departamento e 2 (14%) das empresas, as atividades de coleta, tratamento, análise e distribuição da informação, não são desenvolvidas pela organização, quando existe necessidade é efetuada a contratação de consultoria externa (FIGURA 12).

FIGURA 12 – Atividades informacionais da indústria nacional de compensados sólidos (2008)



Nota: elaborado pela autora

Ao serem questionadas sobre o uso da ABIMCI como fonte de informações, 6 (54%) das empresas afirmaram utilizar a Associação como fonte de informações, sendo que destas 2 (33%) o fazem através do site e 4 (67%) levantam as informações através de contato direto com Associação.

### 8.3 A ASSOCIAÇÃO E O FORNECIMENTO DE INFORMAÇÕES AOS ASSOCIADOS

A Associação efetua um monitoramento do ambiente das indústrias para identificar tendências, oportunidades e ameaças, com o objetivo de fornecer essas informações aos associados. Entre os serviços disponibilizados pela ABIMCI, estão:

- a) tratamento das informações disponibilizadas nos relatórios mensais da *International Timber Organization* (ITTO), gerando relatórios e enviado aos associados (via *e-mail* ou correio) somente as informações consideradas relevantes;
- b) monitoramento da imprensa nacional e internacional para busca de notícias relevantes ao setor, as quais são analisadas e detalhadas em forma de oportunidades e ameaças, tendo objetivo de orientar as ações dos associados, sendo disponibilizado através de relatórios enviados por *e-mail* ou correio;
- c) disponibilização de um canal de oportunidades no site da associação, para compra de máquinas, matérias-prima, e compradores interessados nos produtos brasileiros;
- d) monitoramento das restrições ambientais e trabalhistas no Brasil e no exterior, informações disponibilizadas através de relatórios enviados por *e-mail* e correio;
- e) disponibilização de serviços de assessoria jurídica para restrições

(ambientais, trabalhistas e de infra-estrutura);

- f) mediação entre o mercado consumidor, as indústrias e os fornecedores, facilitando a comunicação entre os mesmos;
- g) geração e disponibilização de relatórios anuais de perspectivas do setor;
- h) acompanhamento de indicadores do mercado da construção civil no Brasil e no mundo, fornecidos através de relatórios enviados por *e-mail* ou correio.

Os meios de comunicação utilizados pela Associação para contato com os associados são:

- a) *site* da associação – atualmente com baixo número de acessos;
- b) circulares e relatórios enviados via *e-mail* ou correio – meio mais utilizado sendo atualmente, a forma de comunicação mais eficiente;
- c) reuniões, congressos e outros eventos – quando há necessidade de presença física dos associados.

Existe interesse por parte da Associação no incremento de informações disponibilizadas em seu *site*, porém, não considera o *site* um meio eficiente de divulgação de informações ao associado, devido o baixo acesso às informações disponibilizadas neste suporte, conforme mencionado acima. Quanto às avaliações dos serviços e informações disponibilizadas pela Associação, foram efetuadas pesquisas, mas houve um baixo retorno, fazendo com que as mudanças fossem efetuadas a partir da percepção dos funcionários da Associação.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A autora deste trabalho atuando na área de inteligência de mercado em uma empresa de logística, prestadora de serviços para indústrias de compensados, a autora deste trabalho presenciou o impacto negativo que uma crise no setor de compensados ocasiona em toda a cadeia de produção e identificou a dificuldade de encontrar informações confiáveis sobre o mercado que permitissem antecipar as mudanças do ambiente.

O trabalho consistiu em identificar as informações consideradas importantes para subsidiar a decisão estratégica das indústrias, eram encontrar um eixo comum de informações utilizadas pelas indústrias e a verificação do interesse e disponibilidade da Associação Brasileira de Madeira Processada Mecanicamente (ABIMCI), em fornecer essas informações por meio do seu site.

Com relação ao primeiro questionamento deste trabalho, isto é, sobre informações para o mercado interno e externo, as relacionadas ao mercado Interno, identificadas como importantes para subsidiar a tomada de decisão estratégica das indústrias de compensados sólidos foram, respectivamente da primeira à última: a taxa de juros no Brasil; a variação do preço do produto no Estado/Município de destino; o índice da construção civil no Estado/Município de destino; a inflação no Brasil; o aumento da importação do produto; e o poder de compra da população no Estado/Município de destino.

As informações relacionadas ao mercado interno que receberam a menor média na avaliação e não são comuns foram: as barreiras comerciais e a oferta de crédito para a população do Estado/Município de destino.

Com relação às informações consideradas importantes, somente duas das empresas citaram as fontes utilizadas para sua obtenção; destas, somente uma possui uma unidade ou setor responsável pela coleta, tratamento e disseminação da informação.

Com relação às informações do mercado externo consideradas importantes para a tomada de decisão estratégica foram respectivamente: as barreiras comerciais dos países de destino; o índice da construção civil no país de destino o preço do produto no mercado externo; a concorrência de outros países; a oferta de crédito para habitação no país de destino.

Como verificado na literatura pertinente, os fatores considerados importantes para a tomada de decisão, foram as principais razões para a crise do setor; em contrapartida, informações que seriam importantes para a diferenciação das indústrias no mercado internacional, como inovações tecnológicas, receberam médias baixas, sendo consideradas importantes somente para duas empresas, uma com produto de alto valor agregado e outra de médio valor agregado.

Somente duas informações não foram consideradas importantes para a tomada de decisão estratégica das indústrias com relação ao mercado externo: a inflação e a taxa de juros no país de destino.

Com relação ao segundo questionamento, podem ser consideradas comuns para a tomada de decisão estratégica das indústrias todas as informações citadas acima como importantes. Destas, 3 (27%) das empresas, apesar de considerarem importante, não utilizam as informações na tomada de decisão.

Entre as empresas que responderam o questionário, somente 3 (21%) empresas, possuem uma unidade ou área responsável pela coleta, tratamento e disseminação das informações, 1 (9%) disse contratar uma consultoria externa quando existe a necessidade de coletar informações, e para 10 (71%) empresas, seus gerentes e técnicos são responsáveis pela coleta, tratamento e disseminação da informação, e este trabalho ocorre de acordo com a demanda.

Estes resultados demonstram a necessidade de um serviço de informações compartilhado entre as indústrias, que efetue a coleta o tratamento

e a disseminação das informações comuns. Porém, de acordo com a entrevista realizada na ABIMCI, para responder o terceiro e último questionamento desta pesquisa, apesar de haver o interesse por parte da Associação em incrementar as informações disponíveis em seu *site*, ela não considera o *site* um bom meio de divulgação de informações, devido resistência ao uso dos meios eletrônicos de seus associados. A Associação indicou dificuldades em avaliar as informações disponibilizadas aos associados e o baixo uso do *site* para recebimento de informações.

As dificuldades encontradas pela Associação também podem ser percebidas na coleta de dados desta pesquisa, ambas prejudicadas pelo baixo retorno dos questionários. Este obstáculo para obter retorno das indústrias remete à necessidade de encontrar e utilizar novas técnicas de pesquisas que possam persuadir e motivar as indústrias a responderem os questionários. O baixo uso dos meios eletrônicos, neste caso o *site* da Associação, também remete à necessidade de um estudo aprofundado do *site*, buscando alternativas para deixá-lo mais atrativo ao associado.

Estes estudos propostos poderão indicar quais ações deverão ser adotadas para avaliar as informações disponibilizadas e alterar o acesso dos associados aos meios digitais, viabilizando o uso de informações compartilhadas através do *site* da Associação.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, R. L. **Disseminação seletiva de informação no contexto dos serviços de bibliotecas digitais**. Brasília, 2007. 14 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2007. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?view=23480>>. Acesso em: 20 abr. 2008.
- ANDREWS, K. O conceito de estratégia corporativa. In: MINTZBERGF, H. *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006, p.78-82.
- ASSIS, W. M. **Metodologia para construção de produtos de informação nas organizações**. Belo Horizonte, 2006. 251 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006. Disponível em: [http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/VALA-6T7QWL/1/mestrado\\_\\_\\_wilson\\_martins\\_de\\_assis.pdf](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/VALA-6T7QWL/1/mestrado___wilson_martins_de_assis.pdf) >. Acesso em: 20 abr. 2008.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MADEIRA PROCESSADA MECANICAMENTE. **A importância do setor para o Brasil**. Disponível em: <[http://www.abimci.com.br/importancia\\_setor.html](http://www.abimci.com.br/importancia_setor.html)>. Acesso em: 20 mai. 2008.
- BARREIRO, Selma Chi. SONAR, SDI automatizado do Centro de Informações Nucleares. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, v. 6, n. 2, p. 139-154, jul./dez. 1978.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Dados estatísticos das importações/exportações brasileiras**. 2008. Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/>>. Acesso em: 15 jan. 2008.
- CARDOSO, W. F. **Inteligência empresarial estratégica**. São Paulo: UNISUL, 2005.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron, 1996.
- DAMASIO, E. **O profissional da informação na indústria**: habilidades e competências. Campinas, 2001. 110f. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia e Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2001.
- DAVENPORT, T. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2002.

FARIAS, G. B.; VITAL, L. P. Informação para negócios e políticas de informação. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 12 , n.1 , p. 87-98, 2007.

FONTANA, E. W. **Inteligência competitiva apoiando o processo de internacionalização de empresas brasileiras**: contribuição para os pequenos negócios exportadores de madeira. Niterói, 2004. 132 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas Integrados de Gestão) – Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócio e Meio Ambiente. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2004. Disponível em: <[http://www.bdtd.ndc.uff.br/tde\\_arquivos/14/TDE-2006-10-02T151740Z-401/Publico/Dissertacao%20EdsonWanderleiFontana.pdf](http://www.bdtd.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2006-10-02T151740Z-401/Publico/Dissertacao%20EdsonWanderleiFontana.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa mensal do emprego**. 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pmemet3.shtm>>. Acesso em: 06 jun. 2008.

LONGO, R. M. J. Disseminação seletiva da informação (SDI): “estado de arte” e tendências futuras. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, v.6, n.2, p.101-118,1978.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINTZBERG, H. Cinco Ps para estratégia. In: MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MIRANDA, R. C. R. Gestão do conhecimento estratégico. In: TARAPANOFF, K. (Org.) **Inteligência, informação e conhecimento nas corporações**. Brasília: IBICT: Unesco, 2006.

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

NOCE, R. Competitividade da indústria brasileira de painéis de madeira no mercado internacional. **Revista Árvore**, Viçosa, v.29, n.1, p.77-84, 2005.

NOCETTI, Milton A. **Disseminação seletiva da informação**: teoria e prática. Brasília: ABDF, 1980.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

QUINN, J. B. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

REZENDE, D. A. Metodologia para projeto de planejamento estratégico de informações alinhado ao planejamento estratégico: a experiência do Senac – PR. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n.3, p. 146-155, set./dez. 2003.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SENRA, N. C. Informação estatística: política, regulação, coordenação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 2, 1999. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewissue.php?id=22Comunicações>>. Acesso em: 26 jun. 2008.

SIMÃO, J. B.; RODRIGUES, G. Acessibilidade às informações públicas: uma avaliação do portal de serviços e informações do governo federal. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 3, p. 146-155, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n3/19034.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2007.

SOUTO, L. F. **Disseminação seletiva de informações**: discussão de modelos eletrônicos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENSINO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E BIBLIOTECONOMIA, 4., Florianópolis, 2006. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/330/386>>. Acesso em: 17/06/2008.

TARAPANOFF, K.; ARAUJO JUNIOR, R. H.; CORMIER, P. M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p.91-100, 2000.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: ATLAS, 2000.

## APÊNDICES

## Apêndice A - Contatos e Localização das Indústrias de compensados do Brasil (2007).

Empresa	Matriz	UF	e-mail	Site
Pimentel Lopes Engenharia e Arquitetura Ltda (Multidoor)	Maceió - Alagoas	AL	roberto@multidoor.com.br	www.bemeck.com.br
Laminit SA - Lâminas e Compensados	Itinga - MA	MA	lucabatista7@hotmail.com	
Cikel Brasil Verde SA	Itinga do Maranhão - MA	MA	anarossi@cikel.com.br (Painéis)	www.brasplac.com.br
Compensados Carlotto Ltda	Campo Grande - MS	MS	carlotto@terra.com.br	www.brochmannpolis.com.br
Maseal - Indústria de Compensados Ltda	Campo Grande - MS	MS	ivan@maseal.com.br	
Pioneiro Comércio e Exportação Ltda	Alta Floresta - MT	MT	decarli@decarlimadeiras.com.br	
Compensados Trombetas Ltda	Claudia - MT	MT	itamir@terra.com.br	
Guavirá Industrial e Agroflorestal Ltda	São José do Rio Claro - MT	MT	guavira@guavira.com.br	airton@cikel.com.br (Pisos)
Compensados Ângela Ltda	Sinop - MT	MT	compange@terra.com.br	
Compensados Fortes SA	Sinop - MT	MT	cofortes@terra.com.br	
Incomax Ind Com de Madeiras Xavantes Ltda	Sinop - MT	MT	incomax@terra.com.br	
Madeiranit Madeira Ltda	Sinop - MT	MT	eduardo@madeiranit.ind.br	www.lfpp.com.br
Maracai Florestal e Industrial Ltda	Sinop - MT	MT	maracai@terra.com.br	
Hidil Plac Indústria e Comércio Ltda	Abel Figueiredo - PA	PA	hidilplac@primeisp.com.br	
Madeiras Filter Ltda	Belém - PA	PA	filter@terra.com.br	
Rio Concrem Industrial Ltda	Dom Eliseu - PA	PA	concrem@uol.com.br	
Laminados e Compensados Confiança Ltda	Novo Repartimento - PA	PA		www.lavrasul.com.br
Floraplac Industrial Ltda	Paragominas - PA	PA	florapa@nortnet.com.br	
JAE - Indústria e Comércio de Madeiras Ltda	Paragominas - PA	PA	jae@nortnet.com.br	
Rosa Madeireira Ltda	Paragominas - PA	PA	gruporosa@gruporosa.com.br	
Centerplac Compensados Ltda	Rondon do Pará - PA	PA	centerplac@superig.com.br	
Compensados Novo Milênio Ltda	Rondon do Pará - PA	PA	compnmil@imenet-br.com	www.fucks.com.br
Tecnoplac - Tecnologia em Placas Ltda	Rondon do Pará - PA	PA	tecnoplac@uol.com.br	www.fdearaujo.com.br
Berneck Aglomerados SA	Araucaria - PR	PR	berneck@berneck.com.br	
Indústrias J Bettega SA	Bituruna - PR	PR	jbettega@waw.com.br	www.formacomp.com.br
Madebil Madeireira Bituruna Ltda	Bituruna - PR	PR	madebil@madebil.com.br	
Brasplac Industrial Madeireira Ltda	Cascavel - PR	PR	brasplac@brasplac.com.br	www.frameport.com.br
Industrial de Compensados Poliplac Ltda	Cascavel - PR	PR	poersch@poliplac.com	www.gva.ind.br
Camifra Agro Industrial Ltda	Clevalândia - PR	PR	f.f.auea@brturbo.com.br	
Camifra SA Madeiras, Agricultura e Pecuária	Clevalândia - PR	PR	f.f.auea@brturbo.com.br	www.guavira.com.br
Ângelo Camilotti & Cia Ltda	Colombo - PR	PR	camilotti@camidoor.com.br	
EAC Florestal Ltda	Colombo - PR	PR	eac@camidoor.com.br	
V W Indústria e Comércio de Madeiras Ltda	Coronel Vivida - PR	PR	wmadeiras@wmadeiras.com.br	www.mad-uliana.com.br
Compensados e Laminados Lavrasul SA	Curitiba - PR	PR	lavrasul@lavrasul.com.br	www.guararapes-plywood.com.br
Dal Pai S/A Indústria e Comércio	Curitiba - PR	PR	ricardo@dalpai.com.br	
FV de Araújo SA	Curitiba - PR	PR	fv@fdearaujo.com.br	
Industrial Madeireira Camilotti Ltda	Curitiba - PR	PR	imatal@uol.com.br	
Indústrias João José Zattar S/A	Curitiba - PR	PR	zattar@mps.com.br	www.vimasa.com.br
Selectas SA Ind Com de Madeiras	Curitiba - PR	PR	secretaria@selectas.com.br	
Madémer Madeiras Ltda		PR		www.camidoor.com.br
Master Madeiras Ltda		PR		
Pineply Compensados Ltda		PR		www.bicmadeiras.com.br
Timberplac Indústria e Comércio de Madeiras Ltda	Curitiba - PR	PR	stcp@stcp.com.br	
Triângulo Pisos e Painéis Ltda	Curitiba - PR	PR	triangulo@triangulo.com.br	
Vicari Indústria e Comércio de Madeiras Ltda	Curitiba - PR	PR	vicari2000@terra.com.br	
Manasa Madeireira Nacional SA	Guarapuava - PR	PR	diretoria@manasa.com.br	
Repinho Ref de Madeiras e Compensados Ltda	Guarapuava - PR	PR	repinho@hotmail.com	
Compensados LFPP Ltda	Imbituva - PR	PR	lfpp@lfpp.com.br	
Laminados e Compensados Pupo Ltda	Imbituva - PR	PR	pupo@visaonet.com.br	www.laminit.com.br
Madeireira Belo Horizonte	Imbituva - PR	PR	compensadosbh@brturbo.com	
Emílio B Gomes & Filhos SA	Itaí - PR	PR	toledo@emiliobgomes.com.br	
Argenta, Bonotto & Cia Ltda	Palmas - PR	PR	arbon@arbon.com.br	
Indústria de Compensados Guararapes Ltda	Palmas - PR	PR	januario@guararapes-plywood.com.br	
Indústria de Compensados Sudati Ltda	Palmas - PR	PR	sudati@sudati.com.br	
Itamarati Indústria de Compensados Ltda	Palmas - PR	PR	itamarati@proserv.com.br	www.goede.com.br
Reviglio Thomé & Cia Ltda	Pinhão - PR	PR	madeireirathome@hotmail.com	
Masisa do Brasil Ltda - Planta Ponta Grossa	Ponta Grossa - PR	PR	valerio.valter@masisa.com	
Madeireira Rio Claro Ltda	Rio Azul - PR	PR	rioclaro@irati.com.br	
Laminados e Compensados Roma Ltda	Sarandi - PR	PR	compensadosroma@compensadosroma.com.br	
Formacomp Ltda	União da Vitória - PR	PR	comercial@formacomp.com.br	

Fonte: O autor, baseado em ABIMCI.

**Apêndice B – Distribuição das Indústrias de compensados do Brasil  
(2007).**

<b>Estado da Indústria</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Paraná	41	45%
Santa Catarina	19	21%
Pará	10	11%
Mato Grosso	8	9%
São Paulo	7	8%
Maranhão	2	2%
Mato Grosso do Sul	2	2%
Rondônia	1	1%
Rio Grande do Sul	1	1%
Alagos	1	1%
Total	92	100%

Fonte: ABIMCI  
Nota: Elaboração do Autor

## Apêndice C – Formulário para identificação de necessidades de informação das indústrias de compensados do Brasil (2008).

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA / PRODUTO	
1 - Qual o porte da indústria?	<input type="radio"/> Micro <input type="radio"/> Pequena <input type="radio"/> Média <input type="radio"/> Grande
2 - Seu principal produto na carteira de produção é o compensado?	<input type="radio"/> Sim (favor responder a pesquisa INTEIRA) <input type="radio"/> Não (encerre o preenchimento e envie o formulário)
3 - Para essa indústria o compensado é classificado como:	<input type="radio"/> Alto valor agregado <input type="radio"/> Médio valor agregado <input type="radio"/> Baixo valor agregado
4 - A produção do compensado é destinada ao:	<input type="radio"/> Mercado Externo <input type="radio"/> Mercado Interno <input type="radio"/> Mercado Externo e Interno

INFORMAÇÕES REFERENTES AO MERCADO EXTERNO
<p><b>5 - Qual a importância que os fatores citados abaixo, tem para a tomada de decisão estratégica nessa indústria?</b></p> <p>Responder considerando a escala abaixo:  <b>1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10</b>            Sendo que 1 = indiferente e 10 = muito importante</p> <p>Indicar também, se a informação é utilizada e neste caso qual(is) a(s) fontes para sua obtenção.</p> <p>a) Índice da construção civil no país de destino: _____</p> <p>Já utiliza essa informação?  <input type="checkbox"/> Sim    <input type="checkbox"/> Não    <input type="checkbox"/> Se sim, Qual a fonte? _____</p> <p>b) Taxa de juros no país de destino: _____</p> <p>Já utiliza essa informação?  <input type="checkbox"/> Sim    <input type="checkbox"/> Não    <input type="checkbox"/> Se sim, Qual a fonte? _____</p> <p>c) Inflação no país de destino: _____</p> <p>Já utiliza essa informação?  <input type="checkbox"/> Sim    <input type="checkbox"/> Não    <input type="checkbox"/> Se sim, Qual a fonte? _____</p> <p>d) Barreiras comerciais no país de destino: _____</p> <p>Já utiliza essa informação?  <input type="checkbox"/> Sim    <input type="checkbox"/> Não    <input type="checkbox"/> Se sim, Qual a fonte? _____</p> <p>e) Concorrência de outros países: _____</p> <p>Já utiliza essa informação?  <input type="checkbox"/> Sim    <input type="checkbox"/> Não    <input type="checkbox"/> Se sim, Qual a fonte? _____</p> <p>f) Preço do produto no mercado externo: _____</p> <p>Já utiliza essa informação?  <input type="checkbox"/> Sim    <input type="checkbox"/> Não    <input type="checkbox"/> Se sim, Qual a fonte? _____</p> <p>g) Inovações tecnológicas oferecidas pelos concorrentes no mercado externo (novos meios de produção ou produtos substitutos): _____</p> <p>Já utiliza essa informação?  <input type="checkbox"/> Sim    <input type="checkbox"/> Não    <input type="checkbox"/> Se sim, Qual a fonte? _____</p> <p>h) Poder de compra da população no mercado interno: _____</p> <p>Já utiliza essa informação?  <input type="checkbox"/> Sim    <input type="checkbox"/> Não    <input type="checkbox"/> Se sim, Qual a fonte? _____</p> <p>i) Oferta de crédito para habitação no mercado externo: _____</p> <p>Já utiliza essa informação?  <input type="checkbox"/> Sim    <input type="checkbox"/> Não    <input type="checkbox"/> Se sim, Qual a fonte? _____</p>

## INFORMAÇÕES REFERENTES AO MERCADO INTERNO

6 - Qual a importância que os fatores citados abaixo, tem para a tomada de decisão estratégica nessa indústria

Responder considerando a escala abaixo:

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6 - 7 - 8 - 9 - 10

sendo que 1 = indiferente e 10 = muito importante

Indicar também, se a informação é utilizada e neste caso qual(is) a(s) fonte(s) para sua obtenção.

a) Índice da construção civil no estado/município de destino \_\_\_\_\_

Já utiliza essa informação?

Sim  Não  Se sim, Qual a fonte? \_\_\_\_\_

b) Taxa de juros no Brasil \_\_\_\_\_

Já utiliza essa informação?

Sim  Não  Se sim, Qual a fonte? \_\_\_\_\_

c) Inflação no Brasil \_\_\_\_\_

Já utiliza essa informação?

Sim  Não  Se sim, Qual a fonte? \_\_\_\_\_

d) Barreiras comerciais \_\_\_\_\_

Já utiliza essa informação?

Sim  Não  Se sim, Qual a fonte? \_\_\_\_\_

e) Crescimento no volume de importação do produto \_\_\_\_\_

Já utiliza essa informação?

Sim  Não  Se sim, Qual a fonte? \_\_\_\_\_

f) Variação do preço do produto no estado/município de destino \_\_\_\_\_

Já utiliza essa informação?

Sim  Não  Se sim, Qual a fonte? \_\_\_\_\_

g) Poder de compra da população no estado/município de destino \_\_\_\_\_

Já utiliza essa informação?

Sim  Não  Se sim, Qual a fonte? \_\_\_\_\_

h) Oferta de crédito para habitação no estado/município de destino \_\_\_\_\_

Já utiliza essa informação?

Sim  Não  Se sim, Qual a fonte? \_\_\_\_\_

## GESTÃO DA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA

<p>7 - Marque a opção que mais se enquadra à realidade vivenciada por essa indústria no tocante ao trabalho com as informações estratégicas para a tomada de decisão, com relação ao mercado de companhado para a construção civil</p>	<p><input type="radio"/> As atividades de coleta, tratamento, análise e distribuição da informação são centralizadas em uma área ou departamento.</p> <p><input type="radio"/> Gerentes e técnicos são responsáveis pela coleta, tratamento, análise e distribuição da informação, sendo estas atividades realizadas de acordo com a demanda.</p> <p><input type="radio"/> Atividades de coleta, tratamento, análise e distribuição da informação não são desenvolvidas pela organização quando existe necessidade é contratada consultoria externa.</p>
<p>8 - Utiliza a ABIMCI como fonte de informações?</p>	<p><input type="radio"/> Sim, por contato direto</p> <p><input type="radio"/> Sim, através do site</p> <p><input type="radio"/> Não utiliza a ABIMCI como fonte de informação</p>
<p>9 - Se a indústria utiliza a ABIMCI como fonte, quais as informações consultadas?</p>	<p>_____</p>

## Apêndice D – Análise do site da ABIMCI

As seguintes informações estão disponíveis no site da ABIMCI:

Página inicial:

- Últimas notícias
- Eventos do setor
- Cotação dólar e euro

Associação:

- Objetivos e escopo da associação

Conselhos:

- Descrição do conselho administrativo
- Descrição do conselho fiscal

Associados:

- Titulares
- Sócios Participantes
- Sócios correspondentes
- Contato

Documentos:

- Palestras apresentadas em eventos de 2003 até 2006.

Dados Setoriais:

- Dados de exportação por mercadoria, atualizados até 2006;
- Estudos setoriais elaborado pela ABIMCI de 2001 até 2006.

Notícias:

- Retrospecto dos clippings relacionados ao mercado florestal efetuado pela ABIMCI
- Retrospecto das notícias do setor geradas pela ABIMCI

Certificações:

- Conteúdo referente às certificações de qualidade dos produtos da madeira, elaborado por uma comissão composta por associados, institutos de pesquisa e universidades, fornecedores e clientes.

Produtos:

- Descrição dos produtos dos associados
- Novas tecnologias (última atualização 2004)

### **Apêndice E – Roteiro de entrevista na ABIMCI**

- 1- Além das informações disponíveis no site, a ABIMCI disponibiliza algum tipo de informação diretamente aos associados através de outras mídias?
- 2 - Se sim, quais informações são disponibilizadas em cada mídia?
- 3 - A associação possui uma unidade organizacional e/ou um responsável pela gestão da informação disponibilizada ao associado?
- 4 – Havendo necessidade de outras informações sobre o ambiente externo das indústrias, que seja comum a maioria dos associados, existe interesse por parte da ABIMCI e possibilidade de fornecê-las também através de seu site?
- 5- Qual a sua avaliação sobre a proposta da pesquisa (Incremento de informações no site)?