

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

RODRIGO RUPERTI ESTEVES

**FATORES CRÍTICOS DE APLICAÇÃO DO MÉTODO IEAC NO AMBIENTE
BANCÁRIO**

Porto Alegre

2014

RODRIGO RUPERTI ESTEVES

**FATORES CRÍTICOS DE APLICAÇÃO DO MÉTODO IEAC NO AMBIENTE
BANCÁRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora Prof. Dra. Raquel Janissek-Muniz

Porto Alegre

2014

**FATORES CRÍTICOS DE APLICAÇÃO DO MÉTODO IEAC NO AMBIENTE
BANCÁRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora Prof. Dra. Raquel Janissek-Muniz

Conceito final: _____

Aprovado em: ____ de _____ de 2014

Banca examinadora:

Banca: Prof. Ariel Behr – UFRGS/FCE

Orientadora Prof^a Dra. Raquel Janissek-Muniz – UFRGS/EA

“Quão pouco é preciso para ser feliz! O som de uma gaita. - Sem música a vida seria um erro.”

Friedrich Nietzsche

AGRADECIMENTOS

O sentimento de gratidão transborda ao pensar em meus familiares, por tudo que estiveram dispostos a sacrificar para que eu tivesse tanto amor, carinho e uma educação de qualidade. Estes com tanta doçura sempre estiveram dispostos a me estender a mão e orientar para o caminho do trabalho e da dignidade.

Agradeço meus maiores amores: esposa e filhos, por serem tão amáveis e compreenderem minha ausência durante a busca pela qualificação pessoal.

Agradeço aos amigos do dia-a-dia, por compartilharem do simples cotidiano, tantas vezes distribuindo um sorriso que transforma o cansaço em energia para seguir em frente de cabeça erguida e pés no chão.

Agradeço aos amigos que conquistei e que me conquistaram ao longo desses anos de graduação: Jéssica, Luciele, Monise e em especial o Lucas, por ser tão companheiro nos momentos de festa e de tédio na faculdade.

Agradeço a minha orientadora: Prof. Dra. Raquel Janissek-Muniz por me propor um tema desafiador, pela paciência e por ter ajudado tanto a superar as dificuldades encontradas ao longo deste trabalho.

Dizem que é impossível trilhar perfeitamente um caminho de volta, cada passo dado em determinada direção te fará diferente e, ao regressar já não serás mais o mesmo. Agradeço então a todos que de alguma forma me transformaram e me conduziram até aqui, obrigado.

RESUMO

A atividade de acompanhar as transformações do mundo que nos cerca se torna cada dia mais impraticável. A quantidade de dados, informações e conhecimentos gerados aumenta proporcionalmente à velocidade com que trafegam transmitidos por redes que percorrem todo o planeta. As fronteiras tornaram-se virtuais e as oportunidades de negócio sofrem transformações no mesmo ritmo do ambiente em que vivemos, constantemente. Diante de tanta instabilidade, gestores precisam saber onde recorrer para não deparar com um abismo de incertezas que prejudique a tomada de decisões. Mais do que adquirir conhecimento sobre ferramentas auxiliares, os administradores precisam entender com profundidade os mecanismos que possibilitam este esclarecimento a respeito da tomada de decisão e dos fatores que os influenciam. Neste contexto a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) se apresenta com a intenção de organizar em etapas o monitoramento do ambiente, detectando antecipadamente oportunidades e ameaças externas à empresa, reduzindo incertezas e agindo como elemento de sobrevivência em mercados competitivos. Neste trabalho, buscaremos através da aplicação do método *L.E.SCA*ning (que operacionaliza a IEAc) identificar os Fatores Críticos de Sucesso para a implantação deste projeto na Unidade Comercial do Banrisul. A pesquisa qualitativa foi escolhida para o estudo e os resultados encontrados são um comparativo entre os Fatores Críticos de Sucesso observados na pesquisa e a teoria encontrada sobre o tema. Em um mercado altamente competitivo como o dos bancos comerciais, inseridos num ambiente potencialmente mutável, entender os fatores que possibilitam a implantação de projetos de inteligência na organização pode deixar rapidamente de ser um diferencial para transformar-se em um atributo básico para que a instituição se mantenha perene.

Palavras-chave: inteligência estratégica, fatores críticos de sucesso, indícios antecipativos, mercado bancário, setor público

ABSTRACT

The activity of monitoring the changes in the world around us becomes more impractical every passing day. The amount of data, information and knowledge generated increases proportionally to the speed that it travels through networks covering all over the planet. The boundaries have become virtuals and business opportunities get constantly transformed at the same rate of the environment in which we live. Facing this instability, managers need to know the way to go and avoid falling into an abyss of uncertainty harmful to decision making. More than acquiring knowledge from auxiliary tools, they need to understand in depth the mechanisms that allow this enlightening view about the decision making and the factors that influence them. In this context the Collective and Antecipative Strategic Intelligence (CASI) is presented with the objective to organize steps for the environmental monitoring, detecting opportunities and external threats to the company, reducing uncertainties and acting as a survival factor in competitive markets. In this paper we seek to identify the critical success factors for the implementation of this project in the Banrisul's Comercial Department through the application of LESCanning method (which operationalizes CASI). The qualitative research was selected for this study and the final results are a comparative of critical success factors observed on the research and the theory used about the theme. In a highly competitive market such as commercial banks, which acts on a quick and widely changeable environment, the understanding over the factors that enable the deployment of intelligence projects in the organization can quickly turn from a differential attribute to a basic requirement to the institution survival.

Keywords: strategic intelligence, critical success factors, preemptive evidence, banking market, public sector

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Fontes de Informação	20
Tabela 2 - Quantidade de artigos publicados sobre Inteligência.....	29
Tabela 3 - Características do Sinal Fraco.....	34
Tabela 4 - Dificuldades Potenciais: Comparativo entre autores.....	41
Tabela 5 - Fatores de Risco Controláveis e Não Controláveis.....	43
Tabela 6 - Fatores Críticos Negativos que podem impactar o Projeto.....	44
Tabela 7 - Perfil dos Integrantes do Grupo de Trabalho	50
Tabela 8 - As Três Formas de Observação.....	51
Tabela 9 - Aspectos Facilitadores e Dificultadores da Etapa de Definição do Perímetro.....	57
Tabela 10 - Aspectos Facilitadores e Dificultadores da Etapa Definição do Alvo	57
Tabela 11 - Aspectos Facilitadores e Dificultadores da Coleta de Informações	59
Tabela 12 - Listagem de informações coletadas após triagem	60
Tabela 13 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Seleção de Informações	61
Tabela 14 - Fatores Facilitadores e Dificultadores do repasse e armazenamento de informações.....	62
Tabela 15 - Candidatas a informação principal	63
Tabela 16 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Criação de Sentido	72
Tabela 17 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Difusão	73
Tabela 18 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Animação	74
Tabela 19 - Fatores Críticos de Sucesso identificados na pesquisa	75

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de Conhecimento do Ambiente	22
Figura 2 - Determinante do Comportamento Administrativo	23
Figura 3 - Ambiente Organizacional.....	24
Figura 4 - As Cinco Forças de Porter.....	26
Figura 5 - Hierarquia da Informação	28
Figura 6 - Ciclo de Inteligência.....	31
Figura 7 - Modelo Conceitual de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva	36
Figura 8 - O Conceito Puzzle	38
Figura 9 - As Três Fases da Transição de Bridges	39
Figura 10 - Exemplo de Ficha de Captação de Informações	52
Figura 11 - Formulário da Ficha de Captação na Internet.....	53
Figura 12 - As três etapas da Análise	54
Figura 13 - Ficha de Captação com Registro de Informações Coletadas.....	59
Figura 14 - Classificação das informações em grupos.....	64
Figura 15 - Classificação das informações em grupos.....	65
Figura 16 - Legenda da representação utilizada no Puzzle	66
Figura 17 - Relacionamento entre informações do grupo Política	66
Figura 18 - Relacionamento entre informações do grupo Comunicação	67
Figura 19 - Relacionamento entre informações do grupo Tecnologia.....	67
Figura 20 - Relacionamento entre informações do grupo Economia	68
Figura 21 - Relacionamento entre informações do grupo Empreendedorismo.....	68

Figura 22 - Relacionamento entre informações do grupo Mercado	69
Figura 23 - Puzzle	70

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 TOMADA DE DECISÃO	19
2.2 MONITORAMENTO DO AMBIENTE.....	23
2.3 INTELIGÊNCIA	27
2.3.1 Inteligência Competitiva	30
2.3.2 Inteligência Empresarial Estratégica	31
2.3.3 Inteligência de Negócio ou <i>Business Intelligence</i>	32
2.3.4 Inteligência Organizacional	32
2.3.5 Inteligência Empresarial	32
2.3.6 Inteligência Estratégica Antecipativa.....	33
2.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	38
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	47
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	48

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	49
3.3.1 Grupo de Trabalho	49
3.3.2 Coleta de Dados.....	51
3.3.3 Análise dos Dados.....	53
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	56
4.1 DEFINIÇÃO DO PERÍMETRO	56
4.2 DEFINIÇÃO DO ALVO	57
4.3 COLETA DE INFORMAÇÕES.....	58
4.4 SELEÇÃO DE INFORMAÇÕES	60
4.5 REPASSE E ARMAZENAMENTO DAS INFORMAÇÕES.....	62
4.6 CRIAÇÃO DE SENTIDO.....	62
4.7 DIFUSÃO	73
4.8 ANIMAÇÃO.....	73
4.9 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	74
5. CONCLUSÕES E DISCUSSÕES FINAIS	78
5.1 DISCUSSÕES FINAIS.....	78
5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	80
5.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	81
6. REFERÊNCIAS.....	82
ANEXOS.....	90

1. INTRODUÇÃO

Dentre todos os desafios enfrentados numa organização, a necessidade de adaptar-se ao ambiente em que se está inserido é uma constante no cotidiano dos gestores. Desde os primeiros experimentos que deram início à administração científica, se faz presente uma busca pela maior eficiência e adaptabilidade ao meio por parte das organizações. Para Choo (2003), a organização inteligente é aquela especialista em atualizar continuamente o seu conhecimento, seja ele implícito, explícito, ou associado à cultura organizacional, sendo capaz de aprender a partir de experiências passadas, mas também acerca do futuro. Atualmente presenciamos avanços tecnológicos e facilidade de acesso à informação que tornam desprotegidos os diferenciais de uma empresa. Segredos e receitas de sucesso podem ser rapidamente identificados e copiados pela concorrência, nos deparamos então com um sistema contínuo de transformação dos diferenciais em elementos básicos para a simples sobrevivência no mercado.

A quantidade de dados disponíveis ou mesmo o curto espaço de tempo em que as decisões precisam ser tomadas aumentam a complexidade para suprir a necessidade de adaptação. A análise quantitativa ou mesmo qualitativa destes dados, além de ser dispendiosa, muitas vezes não supre as necessidades para definir a melhor estratégia e os respectivos planos de ação. Muitas vezes a informação crucial que trará êxito à definição de diretrizes estratégicas não está qualificada, processada ou mesmo perceptível. Nesses casos, o objetivo de coletar dados e racionalizar as atividades acaba ficando prejudicado (NUNES, 2014).

Para Freitas e Janissek-Muniz (2006), a boa gestão da informação obtida através do ferramental apropriado é, de fato, um fator crítico para a gerência da organização, sendo um dos principais caminhos para sua expansão. Ainda, nesta linha, os autores ressaltam que quanto maior a complexidade do negócio, ou seja, quanto maior o número de atores e processos envolvidos, mais crítica será a manutenção das relações de integração de dados obtidos para a tomada de decisão.

A estrutura dos critérios na tomada de decisão analisada por Simon (1957 *apud* CHOO, 2006, p. 41) esclarece que diante da dúvida é impossível optarmos por

uma escolha plenamente racional. Isto porque nunca poderemos elencar todas as possibilidades e suas respectivas consequências para resolver o problema que se apresenta. O autor afirma que diante de problemas tão complexos como os que se apresentam em nossa realidade, a mente humana não dispõe de capacidade suficiente para agir de modo objetivo e racional, na verdade não conseguimos nem nos aproximar disso e, portanto, trata o fato como um princípio, o princípio da racionalidade limitada.

Envolvidos no processo de decisão estão analistas de projetos que buscam implantar uma nova iniciativa. A integração entre as pessoas, a disponibilidade de tecnologia adequada, o gerenciamento de informação e tempo disponíveis são alguns dos pontos relevantes no desenvolvimento desta tarefa. Segundo Rockart (1978 *apud* ROCHA et al, 2010, p.3), o desempenho de uma empresa é influenciado por muitos fatores. Entretanto, apenas alguns poucos respondem pela maioria das possibilidades de seu sucesso: esses poucos fatores são básicos e vitais para a empresa e, por isso, são denominados Fatores Críticos de Sucesso. Estes fatores representam os aspectos fundamentais para a obtenção de sucesso nos negócios que, por serem internos à organização, possam ser gerenciáveis, basicamente aqueles que podem ser controlados e alterados por ações diretas da empresa.

Para Gonçalves et al (2004), uma das formas de otimizar o processo de gestão das instituições seria monitorando continuamente os fatores de sucesso na consecução de planos estratégicos e administrativos. Isto significa disponibilizar informações que antecipem o ambiente e sirvam de subsídio ao processo decisório para uma dada situação. A identificação dos fatores de sucesso permite que as organizações tenham um foco estratégico em suas ações e monitorem continuamente o ambiente em que atuam, auxiliando, portanto, a implementação e acompanhamento dos processos de inteligência.

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A inteligência organizacional possui papel fundamental na tomada de decisões gerenciais que norteiam a empresa. Decidir a melhor das alternativas que se apresentam frente a um problema envolve riscos, onde a capacidade de

identificar as consequências de cada uma destas alternativas está intrinsecamente ligada ao grau de sucesso obtido pela organização (FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2006). Para Sobral e Peci (2008) podemos simplificar o processo decisório como a escolha entre alternativas ou possibilidades objetivando resolver problemas ou aproveitar oportunidades, o que conduz às etapas de um processo de inteligência. Wzorek et al (2008) vêem a tomada de decisões como uma atividade essencial dentro das funções e processos administrativos, bem como uma habilidade fundamental aos administradores. À medida que a responsabilidade absorvida pelos gestores aumenta, suas habilidades de decisão são utilizadas com maior frequência e, o autor ainda destaca que o impacto destas decisões provocam efeitos profundos e de longo prazo nas organizações.

Ainda tratando sobre processo decisório, o monitoramento do ambiente é etapa fundamental no processo de inteligência. O monitoramento ambiental é um processo de coleta de informações a respeito de eventos e a análise das relações da empresa com o seu ambiente externo, o que permite à empresa definir ações que deverão ser executadas com base nestas informações extraídas do ambiente. A atividade de monitoramento permite, através de informações, dotar o administrador de uma visão que permita proteger a organização das ameaças ou eventos que possam porventura prejudicá-la e ainda favorecer a adaptação da organização ao seu ambiente. Trata-se de uma observação sistemática das variáveis que podem influenciar o desempenho de uma organização. Este monitoramento pode ser feito através da coleta de informações que apoiarão o planejamento estratégico, quer seja durante a definição da estratégia ou na própria implementação dos planos e nas mudanças necessárias para adequar a organização ao ambiente (AGUILAR, 1967; SAPIRO, 1993; CARVALHO et al, 2001; *apud* FERRAZ et al, 2011).

Nunes (2014) aplicou o método *L.E.SCA*ning (LESCA, 2003) em um banco comercial público a fim de, através do conceito de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, identificar indícios antecipativos do ambiente externo à organização. Seu estudo aborda a viabilidade de organizar uma célula de inteligência na Unidade Comercial da empresa e aponta nos resultados uma série de dificuldades encontradas a cada etapa do estudo feito e do processo de aplicação do método em si.

Diante das dificuldades encontradas no referido trabalho surgiu a necessidade de aprofundar os entraves elencados para a aplicação do método bem como fatores críticos de sucesso na implantação de novos projetos em organizações que possam, de um modo geral, facilitar o gerenciamento do processo. Este trabalho se propõe, pois, avançar na pesquisa desenvolvida por Nunes (2014).

Para que possamos observar com maior nitidez os fatores críticos de sucesso para a aplicação do método, propomos aplicá-lo novamente na mesma unidade da mesma organização trabalhada no semestre de 2014/1. Desta vez o resultado do processo em si ficará em segundo plano, pois, o objeto de pesquisa será mapear fatores críticos de sucesso para a aplicação do método *L.E.SCAnning* naquela organização.

Diante da realidade do banco e do panorama de mercado em que está inserido, a busca por indícios antecipativos referente ao ambiente externo e ao perímetro definido são essenciais para seu crescimento saudável. Esta observação nos leva a questionar o seguinte: **Quais Fatores Críticos de Sucesso poderiam ser considerados na realização de um processo de inteligência usando o método *L.E.SCAnning*?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores críticos de sucesso a serem considerados na aplicação do método *L.E.SCAnning*.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Dar continuidade à aplicação do método *L.E.SCAnning* na unidade comercial de um banco público;
- Verificar os fatores críticos de sucesso existentes e identificar novos fatores relacionados;

- Identificar a importância desses fatores críticos na aplicação de métodos que busquem indícios antecipativos;

- Identificar as práticas associadas aos fatores de sucesso evidenciados no presente estudo entre os profissionais da área.

1.3 JUSTIFICATIVA

Colauto et al. (2004) afirmam que uma das formas de otimizar o processo de inteligência é monitorar continuamente os fatores de sucesso na consecução dos planos estratégicos.

A presente pesquisa se justifica na tentativa de elencar os fatores críticos de sucesso observados na aplicação do método *L.E.SCA* utilizado como ferramenta de desenvolvimento da inteligência da organização.

O grupo Banrisul é um banco público comercial que possui 56,97% de sua composição acionária detida pelo Governo do Estado do Rio Grande do Sul sendo, portanto, uma Sociedade de Economia Mista (GOVERNANÇA CORPORATIVA BANRISUL, 2014). A empresa passa por mudanças estruturais tendo uma queda de 62% no lucro líquido do primeiro semestre de 2014 em relação ao mesmo semestre do ano anterior (G1, 2014). Por ser um dos poucos bancos públicos regionais atuando no país e diante do resultado atual apresentado, o momento exige mudanças que coloquem a empresa em grau de competitividade equivalente às demais instituições financeiras, sejam elas públicas regionais, federais ou privadas.

A utilização de um sistema de monitoramento do ambiente (concorrentes, clientes, fornecedores, tecnologia, distribuidores, etc.) como a IEAc, ou Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (JANISEK-MUNIZ et al., 2007), pode ser um dos diferenciais procurados por uma empresa que busca transformar-se adotando uma postura proativa, que almeja estar na vanguarda quanto à análise e interpretação do mercado. A verificação dos fatores críticos de sucesso relacionados ao método que possibilita este monitoramento se mostra essencial para reduzir a incidência de erros e alavancar os resultados do banco.

Nunes (2014) encontrou ao longo do desenvolvimento de sua pesquisa problemas internos que dificultaram a aplicação do método *L.E.SCA*ning. Como sugestão para novos estudos ele ressalta a possibilidade de se realizar um novo ciclo do método, sugerindo uma revisão cuidadosa sobre as questões que limitaram seu trabalho bem como uma avaliação aprofundada dos facilitadores e dificultadores encontrados durante o processo. Sugere ainda que esta nova aplicação sirva para confirmar ou refutar as medidas propostas em relação ao perímetro delimitado. A abordagem dos fatores críticos de sucesso para a aplicação do método foi ainda confirmada como essencial pela própria administração do banco figurada pela superintendente da Unidade Comercial.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho se estrutura conforme segue: inicia pelo capítulo introdutório onde se elucida o assunto tratado, define-se o problema e o tema a serem abordados, ainda neste capítulo são elencados os objetivos a serem alcançados e a justificativa que motivou o estudo. A seguir temos a revisão teórica que serve como base e explicação ao conjunto de informações expostas, seguidos pelos procedimentos metodológicos que descrevem a pesquisa em si. Na sequência temos a apresentação dos resultados obtidos em cada etapa da aplicação do método, sempre com ênfase nos fatores críticos de sucesso e, ao final, as conclusões obtidas após a realização do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A presente revisão teórica pretende proporcionar, através da compilação de livros, artigos, revistas e outras publicações dos principais conceitos formais que se referem ao trabalho, a base para as análises que serão feitas sobre a pesquisa realizada. Os tópicos abordados estão subdivididos em quatro partes. Inicialmente serão apresentados os conceitos acerca da tomada de decisão, em seguida será descrito a importância do monitoramento do ambiente. A terceira parte tratará sobre as vertentes de estudo e aplicação da inteligência bem como sua aplicação enquanto a quarta seção tratará sobre fatores críticos de sucesso em projetos de gestão e inteligência.

2.1 TOMADA DE DECISÃO

O estudo do processo de tomada de decisões tem ajudado a compreender o trabalho gerencial e o desenvolvimento das atividades do administrador em um projeto de inteligência. Segundo Harris (1998), o estudo da tomada de decisão consiste na identificação e escolha das alternativas que se apresentam com base nas preferências daquele que toma a decisão. O autor observa que para tomar uma decisão as escolhas alternativas deverão ser consideradas de modo não somente a identificar todas as alternativas possíveis como principalmente escolher a melhor delas em função dos objetivos, valores, alvos, almejados.

Santos e Wagner (2007) afirmam que está cada vez maior o destaque obtido pelo estudo do processo decisório nas pesquisas que envolvem organizações, isso em virtude das rápidas mudanças que ocorrem no ambiente social, econômico e legal o qual as organizações estão inseridas. Estas mudanças levam a uma procura maior por tomadores de decisão que sejam proativos bem como uma busca continuada pela eficiência dos processos. Os autores refletem que mesmo com os atuais avanços tecnológicos, a importância do capital humano qualificado e disposto acompanha a necessidade crescente das organizações de se adaptar ao ambiente.

Na realidade das empresas, o processo de tomada de decisão é usualmente complexo, envolve muitos fatores e repercute em diversos atores. Para Angeloni

(2003), os elementos dado, informação, conhecimento, comunicação e tecnologia dão suporte à tomada de decisão, sendo elementos fundamentais nas organizações, entretanto, possuindo significados que não são tão evidentes. Esta base forma um sistema hierárquico de difícil delimitação.

Outro indício desta complexidade é o fato de que as organizações procuram reduzir as necessidades de envolvimento por parte das equipes em processos de tomada de decisão. A automatização dos sistemas operacionais e o estabelecimento de procedimentos padronizados buscam sempre que possível cobrir as possíveis falhas (ORASUNO, 1995; *apud* SANTOS e WAGNER, 2007).

As fontes de informação que propiciam a tomada de decisão podem ser classificadas de diversas maneiras e critérios diferentes como, por exemplo, pela sua origem, estruturação ou pelos meios e recursos que lhes servem de suporte (OLIVEIRA, 2008a). A partir de uma pesquisa com gerentes norte-americanos, Sutton (1988 *apud* BARBOSA, 2002, p. 4) elencou alguns dos principais tipos de fontes de informação utilizados nos processos decisórios, conforme tabela a seguir:

Tabela 1 - Fontes de Informação

FONTES DE INFORMAÇÕES	EXEMPLOS
Internas	Setores de vendas, de pesquisa mercadológica, de planejamento, de engenharia, de compras, análise de produtos concorrentes, ex-empregados de concorrentes.
Contatos diretos com o setor de negócios	Clientes, encontros, demonstrações de vendas, distribuidores, fornecedores, associações comerciais, consultores, varejistas empregados dos concorrentes, agências de publicidade.
Informações publicadas	Periódicos do setor, material promocional das empresas, relatórios anuais, relatórios de analistas financeiros, periódicos financeiros, discursos dos gerentes, periódicos de negócios, jornais nacionais e locais, diretórios, publicações governamentais.
Outras Fontes	Analistas financeiros, bases de dados eletrônicas, bancos de investimentos e comerciais e anúncios.

Fonte: Barbosa (2002)

Cockburn e Highsmith (2012, *apud* TUDESCO, 2014) afirmam que a agilidade no processo de tomada de decisão depende da confiança depositada nas pessoas para que possam aplicar suas competências de maneira eficaz. Na aplicação de um

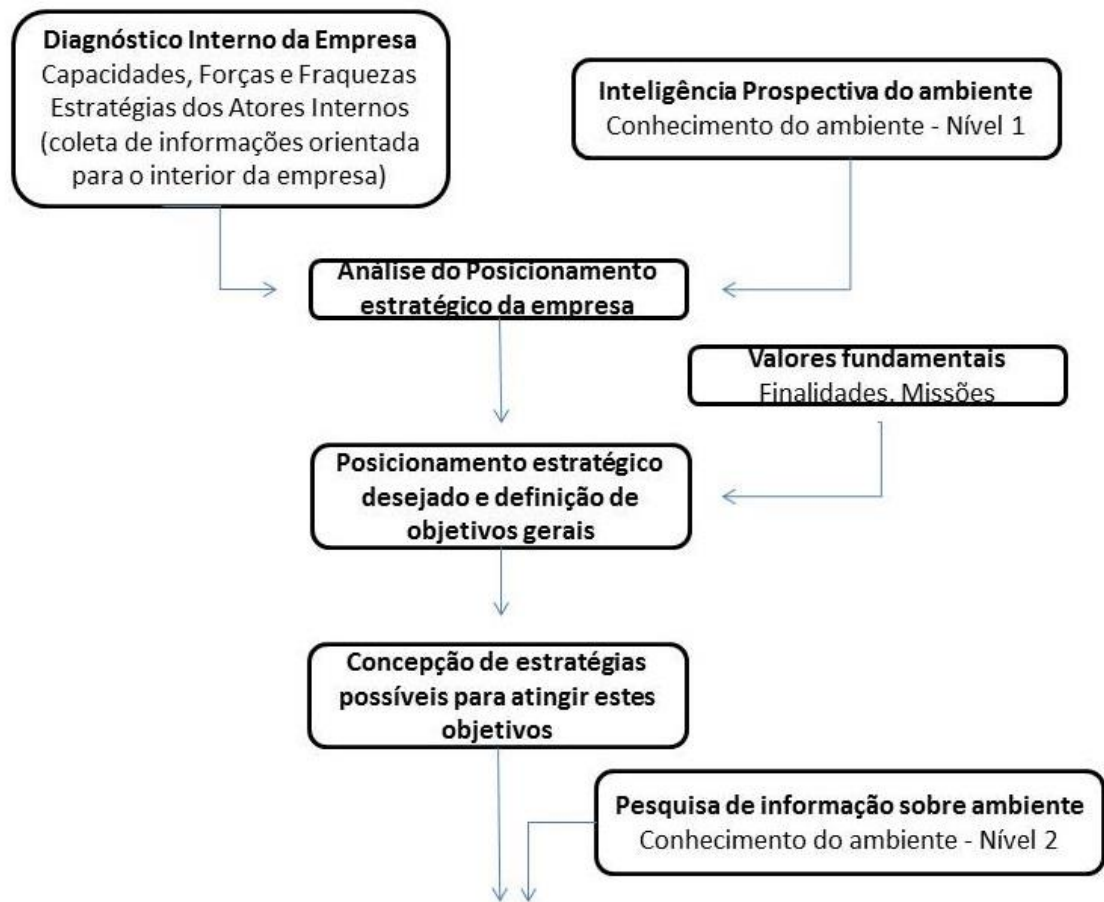
projeto de inteligência, a morosidade provoca desvantagem competitiva enquanto a pressa induz ao erro. Os autores, portanto, defendem que a chave para o sucesso no processo decisório é encontrar o equilíbrio entre estes dois extremos.

Para Simon (1972), a tomada de decisão pode ser encarada como sinônimo da Administração. Esta afirmação reflete a realidade dos administradores que diariamente tomam decisões sobre os mais variados assuntos e que, através destas, definem os rumos da organização a qual administram. Neste sentido, Costa Neto (2007) afirma que a vida de um administrador é uma sucessão de inúmeras decisões. Talvez a maioria se apresente de forma tão rotineira que acabe por exigir pouco esforço do pensamento. De simples reconhecimento, são oriundas de respostas a problemas lógicos e práticos. Outras decisões, no entanto, exigem uma percepção mais apurada acerca do ambiente e da situação, demandam uma atenção especial e se utilizam de uma forma diferente de desenvolver o pensamento. São as decisões estratégicas, as que lidam com novas direções, atitudes de mudança, percepção e visão de mundo, acerca do mercado competitivo, e, em muitos casos, buscando a forma mais inteligente de lucrar.

Tratando-se de organizações, é interessante que as decisões sejam tomadas de forma alinhada à estratégia previamente definida. Para Janissek-Muniz et al (2006), o conhecimento é uma necessidade básica para uma decisão estratégica. A empresa deve buscar manter à sua disposição o maior número possível de informações sobre o ambiente competitivo em que está inserida, possibilitando um melhor entendimento sobre as ações dos concorrentes, uma melhor percepção da situação global do mercado, enfim, uma maior agilidade em suas ações. A autora define dois tipos de conhecimento quanto a sua origem que podem auxiliar no processo de tomada de decisão: Conhecimento do ambiente e Diagnóstico interno à empresa, fazendo alusão à Análise do Ambiente [SWOT] defendida por Porter (1986). Em outras palavras, a análise completa para tomada de decisão estratégica deve considerar aspectos relacionados aos processos, à organização e à cultura da empresa, enquanto percebe simultaneamente o ambiente externo em que a empresa está inserida.

A Figura 1 ilustra os níveis de conhecimento do ambiente bem como o fluxo que leva à tomada de decisão:

Figura 1 - Níveis de Conhecimento do Ambiente

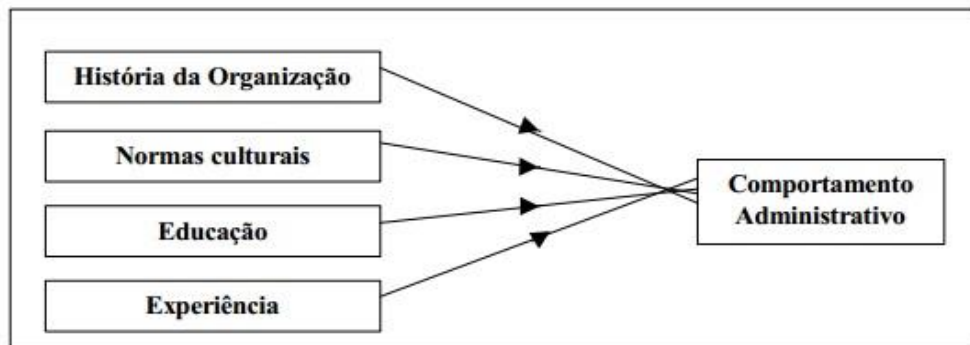


Fonte: Janissek-Muniz et.al (2006)

No entanto, devido aos avanços tecnológicos, o volume de dados produzidos e disponíveis para análise é crescente e vem dobrando a cada 2 anos (B2B MAGAZINE, 2014). Em outras palavras, o desafio das organizações em termos de informação para embasar decisões é receber uma informação de acordo com seu interesse, que possua utilidade e que se apresente triada, justamente para não se deparar com um oceano de informações e correr o risco de se ‘perder’ no meio delas (FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2006).

Robbins (1981, *apud* SOLINO e EI-AOUAR, 2001) destaca que todos os administradores possuem uma filosofia e que esta compreende os preceitos e valores que guiarão a maneira com que eles irão lidar com os problemas organizacionais. A Figura 2 apresenta os fatores determinantes do comportamento administrativo com base no qual serão tomadas as decisões:

Figura 2 - Determinante do Comportamento Administrativo



Fonte: Robbins (1981, *apud* SOLINO e EI-AOUAR, 2001).

Observando a figura observamos a afirmação do autor de que nenhum administrador funciona isoladamente e que cada um é influenciado profundamente pela cultura vigente (valores, crenças e atitudes prevalentes na cultura específica da organização e da sociedade).

Após observar fatores individuais, culturais, internos ou externos à organização, todos interferindo e tornando tão complexa esta ação corriqueira do administrador que é tomar uma decisão, percebemos o quanto é importante para uma empresa dominar ferramentas que transformem este processo, sempre que possível, em um procedimento mais simples e padronizado. Na próxima seção será abordada a importância do monitoramento de ambiente, dando continuidade à ideia de buscar meios para obter sucesso na implantação de processos de inteligência.

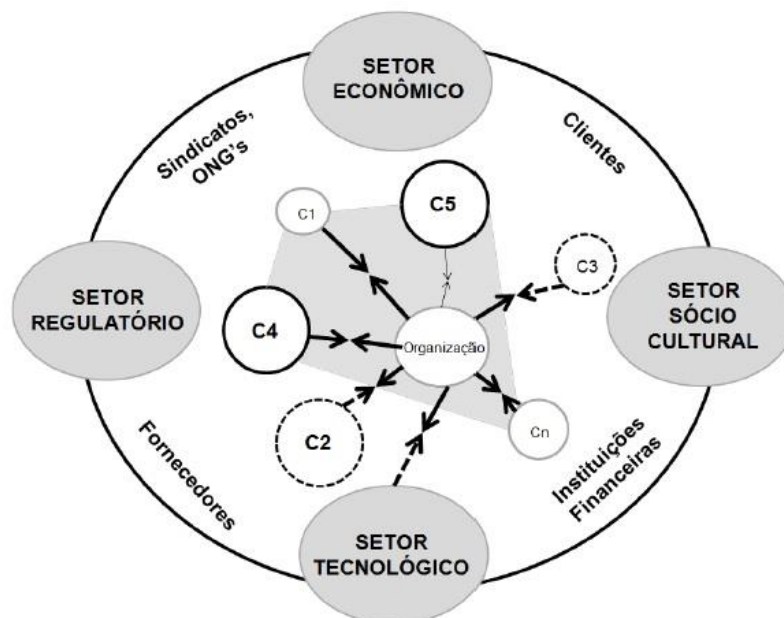
Veremos que conhecer o ambiente organizacional e deter as ferramentas para monitorá-lo está intimamente ligado à capacidade de tomar decisão de cada gestor. Quanto maior for o controle e o entendimento sobre os fatores internos e externos que influenciam uma organização, maiores serão as possibilidades de que a decisão certa será tomada.

2.2 MONITORAMENTO DO AMBIENTE

Daft e Minzberg (2003, *apud* OLIVEIRA et al. 2008a) têm analisado o ambiente a partir de duas divisões básicas, o macroambiente e o microambiente. O

primeiro trata-se do ambiente externo à organização, onde observamos as condições gerais que afetam todas as organizações. Como exemplos, temos o sistema de governo, a legislação e economia, os valores sociais, culturais e demográficos da sociedade bem como o mercado como um todo. A segunda dimensão desta divisão é o microambiente sendo definido como o ambiente mais próximo e que recebe maior influência da organização. Representados, por exemplo, pelos consumidores, fornecedores, instituições financeiras e sindicatos os elementos do microambiente costumam afetar a empresa no curto prazo e de maneira mais visível. A Figura 3 representa a visão de ambiente dos autores:

Figura 3 - Ambiente Organizacional



Fonte: OLIVEIRA et al. (2008a), adaptado de DAFT (2002) e MINTZBERG (2003)

O monitoramento do ambiente também pode ser definido como a busca de informações sobre eventos que envolvem a organização e, além disso, os relacionamentos do ambiente externo à empresa poderão auxiliar os gestores na tarefa de definir e coordenar as ações futuras de sua gestão (AGUILAR, 1967).

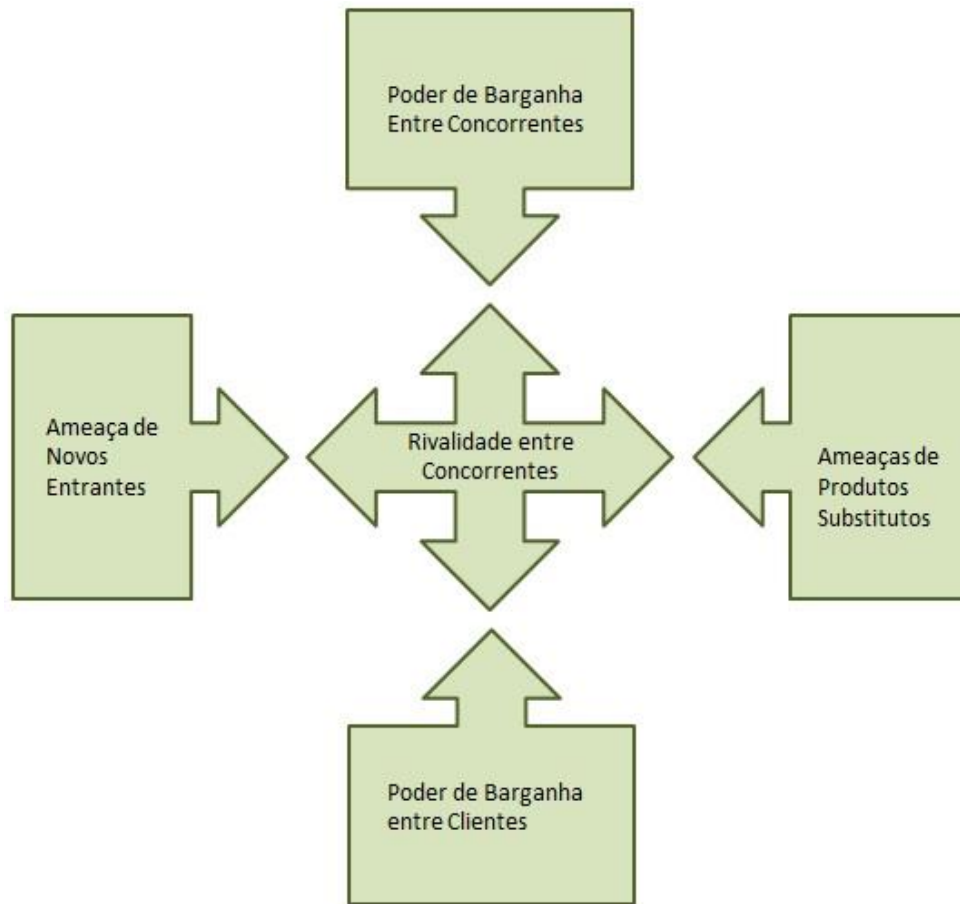
A importância do monitoramento ambiental se justifica pelo fato de que propicia à organização a compreensão dos movimentos das forças externas, além de possibilitar uma resposta efetiva a essas mudanças na tentativa de assegurar uma posição privilegiada nos mercados em que atua. As organizações devem

monitorar seus ambientes para identificar ameaças e oportunidades, obter vantagens competitivas e dar suporte aos processos de inteligência competitiva, planejamento e administração estratégica de curto e longo prazo (SUTTON, 1988 *apud* OLIVEIRA, 2008a, p. 113).

Para Freitas e Janissek-Muniz (2006), o monitoramento de ambiente é imprescindível, pois, estar bem informado possui um significado muito maior do que simplesmente possuir uma quantidade significativa de informações. A boa informação agrega conhecimento pertinente, interessante, útil, diferenciado. Para obtê-la é fundamental a atenção ao monitoramento dos ambientes externos à organização, buscar escutar e conhecer, através de observação, as necessidades e expectativas do mercado. Quantidade não é o que se busca prioritariamente. Deve-se privilegiar atenção, rapidez, seletividade e qualidade na informação, a qual precisa não apenas ser percebida, mas igualmente coletada, interpretada e difundida (JANISSEK-MUNIZ et al., 2007).

Porter (1986) afirma que a ação de cinco forças diferentes atua sobre a organização influenciando todos os processos internos da mesma, inclusive a orientação para o futuro. Dessa forma uma organização que almeja manter-se competitiva no mercado deve observar suas ações no tempo presente bem como monitorar essas forças para estar preparada às futuras alterações no ambiente. As cinco forças de Porter estão apresentadas na figura abaixo:

Figura 4 - As Cinco Forças de Porter



Fonte: Baseado em Porter (1986)

A orientação sobre monitoramento de ambiente é ainda reforçada por Kotler (1998) com a análise SWOT. O autor mostra que as organizações precisam monitorar tanto as forças macroambientais (econômicas, políticas, tecnológicas, legais, sociais e culturais) como as principais forças microambientais (concorrentes, fornecedores, clientes e canais de distribuição) podendo assim estabelecer um sistema de inteligência a fim de acompanhar tendências e mudanças importantes ao seu redor. Sendo assim, podemos perceber o papel da inteligência em alimentar o planejamento estratégico da organização com informações valiosas do ambiente externo que ajudarão a preencher a matriz SWOT bem como apoiar a criação de novos objetivos estratégicos a serem alcançados.

Tendo verificado a importância do monitoramento de ambiente para o sucesso em processos de inteligência passamos a seguir para o aprofundamento do conceito de inteligência.

2.3 INTELIGÊNCIA

O conceito de Inteligência está fortemente ligado aos conceitos de aprendizado, adaptação e compreensão. Pode ser visto como o produto resultante de um processamento mais elaborado da informação, visando melhoria da tomada de decisão. Deve apresentar alto poder de síntese e qualidade (OLIVEIRA et al., 2008b).

Para Handy (1994) a inteligência pode ser vista como um novo tipo de ativo, do tipo que não se comporta como os demais e nisso reside um paradoxo para as empresas. Diferentemente dos outros bens, a inteligência não pode ser dada de presente e será sempre conservada, mesmo se compartilhada. Além disso, o autor lembra que não é possível possuir a inteligência de outra pessoa, por mais que seja dono da empresa na qual essa pessoa trabalha. E, não menos importante, caso a pessoa saia da empresa, levará consigo sua inteligência.

Zambelli e Janissek-Muniz (2011) afirmam que a compreensão do termo "inteligência" deve ser alcançada em sua origem, na maneira em que ela é composta e como é construída. Os autores utilizam como analogia uma pirâmide onde a base, que é o ponto de partida para o topo, representa os dados. O topo é a inteligência e entre ao longo da pirâmide temos a informação como parte da transformação de dados em inteligência.

Figura 5 - Hierarquia da Informação



Fonte: Baseado em SHAKER, 1999 *apud* GOMES; BRAGA, 2004, p. 24

(Adaptado de ZAMBELLI e JANISSEK-MUNIZ, 2011, p.4)

Ainda segundo Zambelli e Janissek-Muniz (2011), a seção intermediária desta pirâmide, a informação, atua como ponto fundamental para a empresa, pois, é o fator principal na construção da inteligência que irá nortear a tomada de decisão. Esta definição é confirmada por Nunes (2014) ao afirmar que a inteligência é um produto do conhecimento combinado à consciência das incertezas, apontadas pelo monitoramento do ambiente. Em uma organização, os fatores informação, conhecimento e inteligência estão sempre presentes em seus processos de gestão, alimentando o processo de planejamento estratégico e tomada de decisão (TARAPANOFF, 2006). Sendo o conhecimento definido por Davenport e Prusak (1998, p. 6 *apud* OLIVEIRA et al., 2008, p. 4) como "uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, o qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações".

Tomado conhecimento acerca da importância do tema “inteligência” para as organizações, Rios et al. (2011, atualizado BATTISTI 2013, atualizado NUNES 2014, atualizado pelo autor) adotou um modelo de pesquisa que apresenta o panorama do estudo das diferentes vertentes de inteligência, que serão melhor detalhados nas próximas seções. Para isso, o autor realizou um levantamento da quantidade de artigos divulgados nas seguintes publicações: Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração da USP (RAUSP), Organizações e Sociedade (O&S), Revista Eletrônica de Administração (REAd), Encontro Nacional da ANPAD (EnANPAD), Encontro de Administração da Informação (EnADI), Congresso Anual de Tecnologia de Informação (CATI) e do Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva (GeCIC).

Foram utilizadas ferramentas de busca nas páginas eletrônicas de cada publicação, no CD-ROM dos anais dos congressos ou busca nos documentos PDF utilizando como critério a presença de palavras-chave relacionadas à inteligência ou *business intelligence*.

Tabela 2 - Quantidade de artigos publicados sobre Inteligência

Tema	RAC	RAE	RAUSP	O&S	REAd	EnANPAD	EnADI	CONTECSI	CATI	GECIC	Total
Inteligência Competitiva	1				4	15	1	18	3	23	63
Inteligência Estratégica			2		2	3	1	8		2	18
Inteligência de Negócio						3					3
Inteligência Organizacional							2	1		1	4
Inteligência Empresarial		2			1	2				1	6
<i>Business Intelligence</i>						5	2	26	2		35
Total	1	2	2	0	7	26	6	53	5	27	129

Fonte: Rios et al. (2011, atualizado BATTISTI, 2013; atualizado NUNES, 2014; atualizado pelo autor)

A continuação deste capítulo apresentará os tipos de inteligências citados na Tabela 2, buscando a definição e detalhando cada um com ênfase na Inteligência Estratégica Antecipativa por ser a que serve de base maior no presente estudo.

2.3.1 Inteligência Competitiva

A inteligência competitiva pode ser entendida como o conjunto de processos e ferramentas para selecionar, analisar, comunicar e gerenciar as informações externas à empresa. Tem como objetivos principais obter informações para decisões, apoiar projetos, auxiliar em treinamentos e no aprendizado contínuo por meio do monitoramento do ambiente competitivo (TEIXEIRA FILHO, 2001 *apud* COLAUTO et al. 2004).

De acordo com Ferraz et al. (2011), a Inteligência Competitiva compreende a coleta de informações no meio externo bem como forma como essas informações são tratadas até serem transmitidas aos tomadores de decisão. Segundo a ABRAIC (Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva), a IC é um “processo informacional proativo que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir riscos e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado”.

Sierra e Rodrigues (2011 *apud* BATTISTI, 2013) afirmam que o termo inteligência competitiva possui convergência em suas definições literárias como sendo todo o processo de coleta, análise e distribuição de informação (legal e eticamente) obtida, referente ao ambiente competitivo e comportamento do consumidor, lembram ainda que o objetivo disso é sempre sustentar os processos decisórios nas organizações.

Bessa (2002 *apud* ALCARA et al., 2006, p.148) mostra que existe um ciclo para o processo de inteligência competitiva, o qual ele chama de “ciclo de inteligência”, sendo formado pelas seguintes etapas: necessidade do gestor, que corresponde às informações necessárias para embasar a tomada de decisão ou planejamento estratégico; a coleta de dados, que compreende a coleta de dados brutos a partir dos quais a informação será sintetizada e analisada; conversão da

informação em inteligência, etapa que inclui a integração, contextualização, avaliação e análise de toda informação disponível; e difusão, que consiste na entrega do produto final, a inteligência, ao gestor.

Figura 6 - Ciclo de Inteligência



Fonte: Bessa (2002 *apud* ALCARA et al., 2006, p.148)

Elaborado pelo autor

2.3.2 Inteligência Empresarial Estratégica

Para Cardoso Junior (2007) a Inteligência Empresaria Estratégica originou-se da Inteligência competitiva e sua aplicação natural se destina ao ambiente empresarial e o terceiro setor, composto por organizações não governamentais, embora também possa ser empregada em instituições públicas.

O método da IEE procura criar uma forma mais eficaz de organizar o trabalho de inteligência, agregando um conjunto de procedimentos metodológicos capaz de vasculhar o vasto e complexo campo das informações externas à empresa (de maneira ética e legal). O método considera tudo que pode ser útil à execução dos objetivos estratégicos da organização e ainda busca antecipar fatos e situações

capazes de afetar sua atual situação, de acordo com sua missão e valores (CARDOSO JUNIOR, 2007 *apud* NUNES, 2014).

2.3.3 Inteligência de Negócio ou *Business Intelligence*

Segundo Rios et al. (2011), no âmbito tecnológico a Inteligência de Negócios é interpretada como um conjunto de ferramentas que auxilia na armazenagem e análise das informações. Através de uma abordagem administrativa, a Inteligência de Negócios (BI), pode ser definida como um conceito de Inteligência Competitiva ampliada e automatizada. A inclusão do monitoramento de outras variáveis ambientais além da concorrência, através de informação estruturada disponível, é o principal diferencial que torna a BI mais completa que a IC (GILAD e GILAD, 1998, *apud* SANTOS et al., 2009).

Ferraz et. Al. (2011) destacam ainda a importância do papel da Tecnologia de Informação no monitoramento do ambiente, mas, faz a seguinte ressalva: o homem ainda é o pilar central pelo conhecimento a ser agregado na captura de informação.

2.3.4 Inteligência Organizacional

Para Rios et al. (2011), a inteligência organizacional pode ser compreendida como uma habilidade, um modo de processar as mudanças, compreender fatos do ambiente em busca de novas oportunidades. O autor defende ainda que se a empresa conseguir encontrar e manter na organização apenas pessoas mais preparadas, as mudanças pra melhor ocorreriam naturalmente. Pressupondo que pessoas criativas poderiam superar problemas com maior facilidade, logo, o tempo a ser investido em planejamento de melhorias para a empresa acabaria aumentando.

2.3.5 Inteligência Empresarial

O foco da Inteligência Empresarial é o ambiente externo à empresa (concorrentes, clientes, geopolítica, etc.). Desta forma o processo de Inteligência

Empresarial pode estar orientado por alguns propósitos como: obter informações para evitar surpresas; orientada para obter parâmetros de avaliação de desempenho na empresa; visando identificar oportunidades de negócio. Há um ciclo que passa pela coleta, avaliação, divulgação, utilização, realimentação e um conjunto de indicadores e áreas a serem monitoradas, sendo estas etapas partes que constituem as fases do gerenciamento (DEGENT, 1986).

2.3.6 Inteligência Estratégica Antecipativa

Conhecida em francês como “*Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective*” ou em inglês como “*Environmental Scanning*” (LESCA, 2003 *apud* JANISSEK-MUNIZ et al. 2006), a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, também chamada IEAc, é um sistema de monitoramento (JANISSEK-MUNIZ et al., 2006) que engloba diversos fatores do ambiente (JANISSEK-MUNIZ et al., 2007a). Seu objetivo, segundo Lesca et al. (2003 *apud* JANISSEK-MUNIZ et al., 2007b) é fornecer apoio simples e eficaz na condução das estratégias, utilizando com maior eficácia os recursos disponíveis. Os autores continuam explicando que este apoio ocorre através da aquisição e interpretação de informações incompletas, mas que sejam do interesse da empresa, servindo como ferramenta para a tomada de decisões não repetitivas, aquelas com as quais o administrador em questão não está familiarizado.

A definição da IEAc pode ser compreendida como um processo coletivo, proativo e contínuo, pelo qual integrantes da empresa (ou pessoas contratadas por ela) coletam, de forma voluntária, informações pertinentes, relativa ao ambiente socioeconômico e às mudanças que podem ocorrer neste. O objetivo é criar oportunidades de negócio, inovar, adaptar-se à evolução do ambiente, evitando assim surpresas estratégicas desagradáveis, reduzindo riscos e a incerteza em geral (LESCA, 2003 *apud* BATTISTI, 2013).

Lesca et al. (2003) concluíram que a coleta e o processamento das informações antecipativas são difíceis de serem obtidos pelos sistemas de informação tradicionais. A saída para este entrave seria a busca pela criação de novos mecanismos, ferramentas, métodos, procedimentos ou sistemas que

facilitassem este processo. No entanto, Janissek-Muniz et al. (2006) ressalta que a emergência da IEAc está mais estreitamente vinculada aos comportamentos e a uma cultura proativa das pessoas do que às tecnologias empregadas.

No que se refere às informações antecipativas, para Janissek-Muniz et al (2006, p.2) estas podem ser obtidas através do que são definidos como sinais fracos. Para os referidos autores:

Os sinais fracos são possíveis de serem captados em elementos de informação dispersos e de ocorrência variada, aos quais normalmente não chamam a devida atenção, mas que, combinados com outros de mesmo tipo ou não, podem induzir as certas ideias ou percepções e a inferir ações a realizar (LESCA, 2001; CARON-FASAN, 2001).

Tabela 3 - Características do Sinal Fraco

Informações comuns	Informação do tipo Sinal Fraco
Inteiras	Fragmentadas
Completas	Parciais, incompletas
Precisas	Imprecisas
Confiáveis, Verificadas, Certas	Incertas
Objetivas	Subjetivas
Significado claro	Ambíguas
Necessita Gestão	Necessidade não evidente
Retrospectiva	Antecipativa
Habitual	Não Familiar
Quantitativas	Qualitativas
Repetitiva, Regular	Aleatória
Necessidade repetitiva confirmada	Utilidade não-evidente
Estruturadas	Disseminadas
Fácil acesso (fonte)	Acesso "pouco usual" (fontes?)
Formato e apresentação uniforme	Apresentação variável

Fonte: Janissek-Muniz e Lesca (2003 *apud* JANISSEK-MUNIZ, 2006, p. 4)

A Tabela 3 esclarece as diferenças predominantes entre os tipos de informação supracitados. Muitas vezes, pequenos fragmentos de informações podem conter sementes de inovação, que podem vir eventualmente a significar uma grande ruptura (JANISSEK-MUNIZ et al, 2006, p.5). Referente à antecipação de informação na área da gestão estratégica e em processos de inteligência, na maioria dos casos não é aquilo que o emissor deseja explicitamente comunicar o que mais nos interessa: pode se tratar de um logro ou de uma informação comum. Inversamente, aquilo que pode potencialmente nos interessar nem sempre é objeto

de uma emissão deliberada do emissor. Assim, não são os sinais que o emissor nos envia (por exemplo, na sua publicidade) aqueles que mais podem portar interesse e importância. O que nos interessa são, prioritariamente, emissões e manifestações involuntárias, não deliberadas, do autor da mudança que desejamos antecipar (JANISSEK-MUNIZ et al, 2007b).

Lesca et al. (2003) dividem em duas, de maneira bastante objetiva, as finalidades da IEAc:

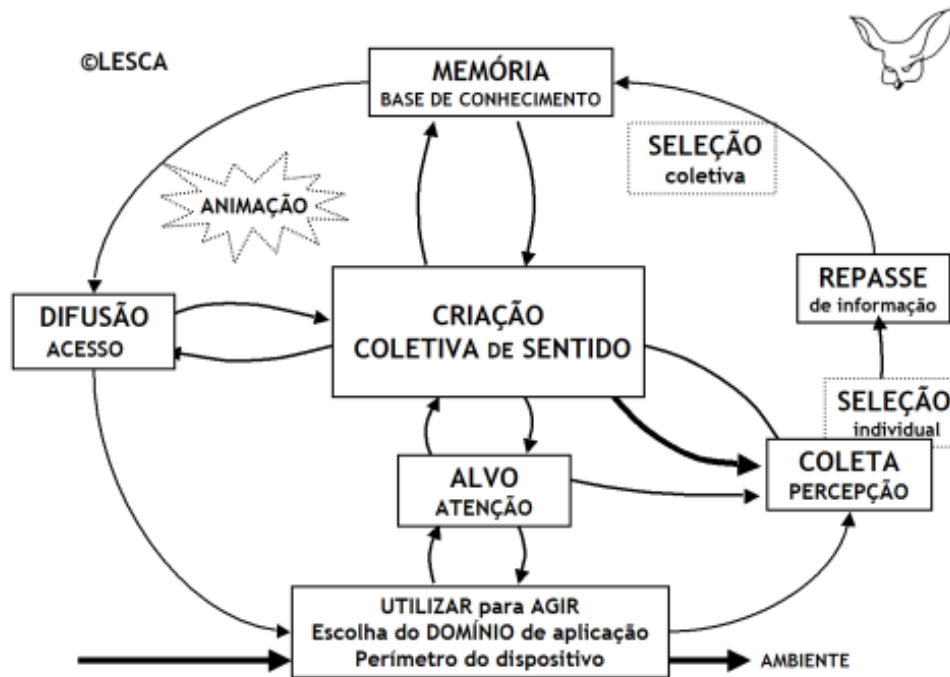
- Defensiva (reativa): busca antecipar fatores que poderiam comprometer a "saúde" da empresa;
- Ofensiva (criativa, proativa): busca aproveitar e abrir novas frentes ou janelas de atividades.

Para a implantação da IEAc, a organização precisa evoluir passando de uma base de dados retrospectiva para outra que seja antecipativa. Necessita utilizar métodos para implantar um processo que facilite que a organização obtenha resultados por um período determinado. Desta maneira, a empresa acaba por se envolver como um todo na busca de seus objetivos (JANISSEK-MUNIZ et al, 2006).

Os referidos autores informam que a organização de um processo de coleta e difusão de informações com a intenção de reconhecer os sinais fracos, serve de item motivador para os colaboradores do processo na busca por coletá-los, armazená-los e interpretá-los, tornando-se, portanto, uma vantagem competitiva para as empresas.

O método L.E.SCAⁿning, criado pelo Professor Humbert LESCA da Escola Francesa de Inteligência Antecipativa (www.veille-strategique.org), surgiu como um processo original para operacionalizar a coleta de informações antecipativas sobre o ambiente, encontra-se baseado sobretudo no aprendizado coletivo. Em virtude disso, cabe destacar que a maior concentração de conhecimentos e capacidade de aprendizado da organização está localizado justamente nas pessoas que a compõem. É por meio da inteligência e postura desses indivíduos que se processa o encadeamento de dados e fatos que permitem a compreensão do contexto organizacional e desenho de cenários futuros possíveis (JANISSEK-MUNIZ et al., 2006).

Figura 7 - Modelo Conceitual de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva



Fonte: LESCA (2003 *apud* JANISSEK-MUNIZ et al., 2006, p. 6)

Conforme Figura 7, o método *L.E.SCA*ning é composto por nove etapas, sendo elas (LESCEA, 2003):

- 1) Domínio de Aplicação: parte ou área da empresa em que será escolhida para agir;
- 2) Especificação do Alvo: definição e identificação dos temas e autores que interessam ser monitorados pela empresa;
- 3) Coleta de Informações: busca de informação referente aos atores e temas escolhidos na especificação do alvo;
- 4) Seleção de Informações: para que a coleta seja eficiente é necessário ter uma seleção de informações também eficiente;
- 5) Repasse de Informação: organização do fluxo interno de repasse das informações selecionadas;
- 6) Armazenamento de Informações: formação e constituição da base de memória da empresa contendo as informações e interpretações dos dados analisados;

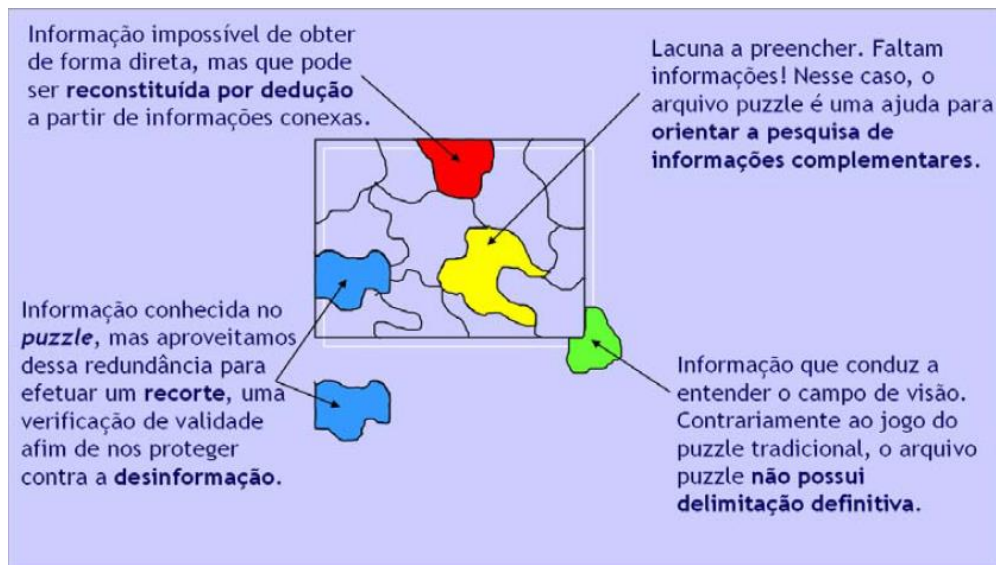
- 7) Criação Coletiva de Sentido: nesta fase serão analisadas conjuntamente todas as informações e dados coletados para que desta forma gere valor agregado à empresa;
- 8) Difusão de Informações: fase em que se possibilita a divulgação das informações coletadas e analisadas;
- 9) Animação da IEAc: essa fase visa estimular continuamente os colaboradores das organizações possibilitando a evolução da IEAc.

Para analisar as informações coletadas, é necessário o estabelecimento de sessões coletivas de criação de sentido, para a criação de cenários futuros. A partir desta análise a organização poderá tomar as decisões para agir no seu ambiente de negócios e agregar valor à empresa. Assim, o método *L.E.SCA*ning engloba a método *Puzzle* que operacionaliza essa etapa de criação de sentido (ou interpretação de informações), a partir das informações coletadas. Seu objetivo é gerar algumas hipóteses que possam nortear a tomada de decisão. Conforme Lesca (2003), para fazer o *Puzzle* a interligação entre informações se faz necessária. Para tanto, precisamos organizar um dispositivo que as tornem acessíveis e outro que permita arquivá-las. Em um primeiro momento, ainda conforme Lesca (2003), a utilização de fichas de coleta se mostra suficiente, entretanto, um esforço de organização e classificação das informações se mostra obrigatório à medida que, sem este esforço, não será possível tirar proveito das informações já coletadas.

O esquema *Puzzle* pode ser encarado como o ato de observar diversos pedaços de incerteza juntos, reduzindo a incerteza como um todo utilizando a interligação de informações em relações de raciocínio lógico simples (JANISSEK-MUNIZ et al., 2006)

Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004) sugerem algumas etapas para a elaboração do *Puzzle*: (a) reagrupar as informações; (b) ligar as informações; (c) buscar identificar uma ideia central; (d) gerar hipóteses, com base em associações de causa/efeito, semelhança ou oposição feitas entre as informações; (e) definir a lista de ações a serem efetuadas e indicar quem serão os encarregados; (f) redigir a evolução e o traçado das discussões feitas durante a seção de *Puzzle*.

Figura 8 - O Conceito Puzzle



Fonte: JANISSEK-MUNIZ et al. (2006)

Ao final da criação de sentido é apresentada então uma alternativa na qual, caso o processo tenha concluído com informações explícitas, o gestor pode utilizá-las em sua tomada de decisão. Contudo, se as informações coletadas e analisadas não forem suficientes para prosseguir, é necessário manter a coleta de informações ou trocar o alvo iniciando o ciclo novamente (JANISSEK-MUNIZ et al., 2006).

Após termos definido os diversos conceitos de inteligência do meio acadêmico, ligados à organização, no próximo tópico trataremos do tema Fatores Críticos de Sucesso. Os Fatores Críticos de Sucesso devem ser definidos a fim de potencializar as práticas de sucesso. O objetivo será o de encontrar embasamento teórico que permita identificar quais as principais práticas de sucesso na implantação de um processo de inteligência.

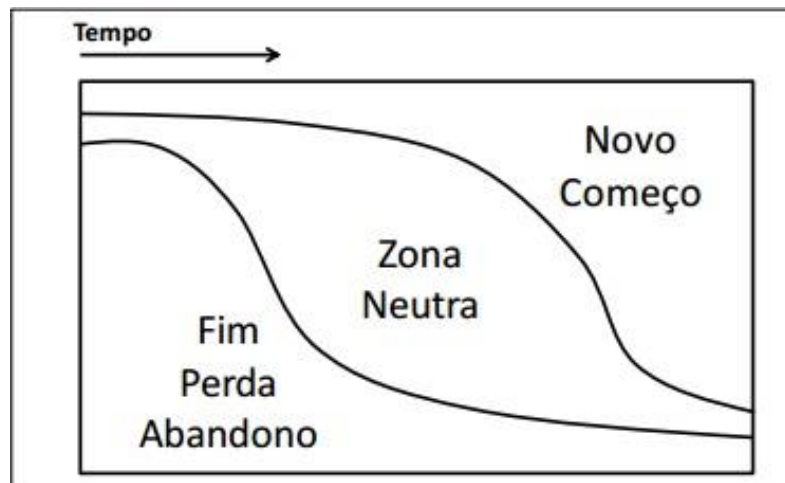
2.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A mudança é uma característica de toda organização. É um fenômeno multidimensional que, para Lima e Bressan (2003), deve ser apreendido nos diversos níveis em que ocorre. Os autores ainda afirmam que o tema está presente

na literatura há anos e o ritmo e a força com que as condições do ambiente têm mudado atribuem uma velocidade de mudança cada vez maior às organizações.

Para Bridges (2009 *apud* CÁLCENA, 2012), o processo de transição consiste em uma passagem por três fases distintas. Toda transição se inicia pelo "fim", o término de uma condição vivida. Em seguida, há uma fase de confusão, anterior a uma nova fase de normalidade, à qual ele chamou de "zona neutra". E, finalmente, vem o "novo começo", uma fase de início de uma nova condição. A figura 9 a seguir ilustra o modelo de Bridges para o processo de transição individual, podendo ser compreendida para as esferas coletivas e organizacionais:

Figura 9 - As Três Fases da Transição de Bridges



Fonte: Adaptado e traduzido de BRIDGES (p.5, 2009 *apud* CÁLCENA, p.40, 2012).

As mudanças organizacionais bem-sucedidas são um processo adaptativo que requer esforços coordenados de uma ampla variedade de pessoas em todos os níveis de uma organização que estejam coletivamente buscando o mesmo resultado positivo. Todos os lados devem assumir responsabilidades por seu papel no sucesso das mudanças, caso contrário, um fracasso será altamente provável (MILLER, 2012).

Armenakis e Bedeian (1999) realizaram uma revisão sobre a teoria e pesquisa na área de mudança organizacional nos anos 90. Boa parte das pesquisas na área foca o nível macro de análise, estudando como os fatores de sucesso e fracasso podem afetar a efetividade organizacional, como as organizações têm

reagido às mudanças ambientais e quais são as melhores maneiras de implementar mudanças. Alguns pesquisadores, entretanto, têm estudado atitudes individuais frente a estas. Modelos mostram que é possível identificar estágios nos comportamentos dos indivíduos que vivenciam situações de mudança como negação, resistência, exploração e, por fim, comprometimento (ou não) (SOUZA et al., 2009).

Colauto et. al (2004) afirmam que uma vez incorporados ao planejamento estratégico e aos sistemas de inteligência, os fatores críticos de sucesso podem ser compreendidos como elementos determinantes para a melhoria do desempenho da organização, complementam análises do macro ambiente (essencial para a IEAc) e simultaneamente a outros fatores de mesma importância refletindo diretamente no desempenho da organização. A identificação dos fatores críticos deve ocorrer através da aplicação dos princípios e/ou definições calcadas em referencial teórico pesquisado, utilizando boa diversidade de fontes de dados disponíveis, o complemento deve ser obtido pelas pesquisas de campo.

Quoniam (2006 *apud* PAULUCI; QUONIAM, 2006) apresenta o método dos FCS como ferramenta de construção de estratégias. Define uma forma de mensuração da efetividade de utilização dos FCS estrategicamente e dividem em sete fases os passos da implementação do método: identificar a principal missão da organização; identificar os FCS conectados a cada objetivo definido; compilar e consolidar os FCS; expressar em percentuais a importância de cada FCS encontrado; determinar mensuradores de desempenho de cada FCS; determinar os FCS de cada nível da organização alinhados com os FCS globais; reexaminar regularmente os FCS identificados.

A implantação e construção de um dispositivo de inteligência costuma ser complexa e normalmente acaba por provocar dificuldades de ordens diversas. Implantar um projeto de inteligência é percebido como desafio, representando tarefa de difícil implantação. Nas diferentes etapas do processo podem surgir elementos interferindo na sua boa condução. Além de questões de sensibilização da equipe, frequentemente o responsável pelo projeto, seja o animador do dispositivo ou o chefe de projeto designado, não sabe o que nem como fazer. Falta conhecimento para iniciar e conduzir corretamente o projeto. Reconhecer a potencialidade de

fatores críticos pode facilitar e contribuir para o sucesso do projeto (LESCA e CHOKRON, 2002 *apud* JANISSEK-MUNIZ 2014).

Rodrigues (2009) discute através de vários referenciais teóricos os pontos centrais no que tange fatores essenciais para o sucesso na implantação de um processo específico. Paralelamente temos o estudo feito por Lescan e Caron-Fasan (2008) com cerca de 40 projetos de implantação de um dispositivo IEAc, este estudo identificou 12 meta-fatores que se sobressaíram negativamente durante seu desenvolvimento (JANISSEK-MUNIZ, 2014). Abaixo segue a Tabela 4 com um comparativo entre os autores em que percebemos uma grande semelhança em seus apontamentos acerca das principais dificuldades encontradas e que, portanto, são as dificuldades potenciais para a implantação de um processo de inteligência:

Tabela 4 - Dificuldades Potenciais: Comparativo entre autores

Rodrigues (2009)	Lescan e Caron-Fasan (2008)
Relação Fraca ou inexistente dos projetos com a estratégia da empresa	Ausência do apoio e impulso necessários ao início do projeto de inteligência / Gestão deficiente dos chefes de projeto
Falta de critérios definidos para a seleção e gerenciamento dos projetos	Definição errada das expectativas e dos objetivos buscados com o projeto de inteligência
Pouco envolvimento e comprometimento da direção com o projeto	Engajamento inapropriado da direção
Liderança fraca ou inexistente do programa	Falta de competências apropriadas do chefe de projeto, o animador e a equipe projeto / Gestão Deficiente dos Chefes de projeto
Infra-estrutura organizacional mal estruturada	-
Cultura organizacional rígida tornando o ambiente propício ao aparecimento de resistência às mudanças	As partes envolvidas não se implicam no projeto de inteligência / Cultura organizacional hostil
Comunicação parcial ou inexistente	Trauma provocado pelo fracasso de um projeto de inteligência anterior
Dificuldade de compreensão e de implantação do método apresentado	Acreditar em soluções unicamente técnicas para problemas essencialmente gerenciais / A Subestimação da complexidade do projeto e de suas implicações na organização
Falta de treinamento contínuo e bem estruturado	-
Elevada ênfase nos custos para análise do sucesso dos projetos	Orçamento insuficiente

Fonte: Adaptado de RODRIGUES (2009) e LESCAN; CARON-FASAN (2008, *apud* JANISSEK-MUNIZ, 2014).

Rodrigues (2009) sugere então as melhorias que deveriam ser alcançadas para evitar os problemas identificados: alto nível de envolvimento e comprometimento da direção; relação dos projetos com a estratégia da empresa; disseminação do conhecimento e da utilização da metodologia bem como as ferramentas necessárias; treinamento; revisão da cultura organizacional; comunicação clara e objetiva; mensuração dos benefícios e; melhoramento na relação com funcionários.

Boulifa-Tamboura (2008, *apud* JANISSEK-MUNIZ, 2014) também apresentou dificuldades encontradas ao longo das fases do dispositivo de inteligência:

- Alvo: se muito restrito, não corresponde às expectativas da diretoria, se muito amplo, apresenta uma quantidade elevada de informações e sem real interesse. Se a delimitação e prioridades não são feitas de maneira apropriada, há risco de sobrecarga ou falta de informação, bem como desmotivação e implicação na forma de realizar as demais fases do dispositivo.
- Coleta: Falta de formação na coleta de informações. Falta de conhecimento do alvo a monitorar em prioridade. Falta de motivação dos captadores. Natureza de informações a coletar pode ser uma fonte de desmotivação dos coletores de informação.
- Seleção: Problemas de definição de critérios de seleção de informações que interessam a Inteligência. Como fazer para que os captadores estejam aptos a identificar o caráter antecipativo de uma informação, considerando que esta identificação é difícil e que sua ambiguidade exige interação com outras pessoas. Importante não confundir base de dados e inteligência. Sobrecarga de informações pode gerar confusão por parte dos envolvidos.
- Difusão: A circulação de informações brutas sobrecarrega os circuitos de informação. O caractere de sinais fracos pode gerar perda na organização e sua não utilização advém perda nas decisões estratégicas; Destinatários das informações mal identificados. Informações não chegam aos destinatários no tempo desejado.

- Criação de Sentido: Ocorre que informações coletadas não sejam exploradas, pois, os decisores não são habituados a analisar os sinais fracos por falta de métodos apropriados. A exploração de sinais fracos é um ato criativo que usa mecanismos heurísticos pouco habituais e desconhecidos, o que torna difícil a execução desta fase.

Caron-Fasan e Lesca (2010) apresentaram fatores de risco na condução de um projeto de implantação de Inteligência Antecipativa, inserindo a questão de controle sobre eles:

Tabela 5 - Fatores de Risco Controláveis e Não Controláveis

Fatores de Risco Controláveis	Fatores de Risco Não Controláveis
Apoio e implicação da média gerência	Falta de competências especializadas em inteligência por parte dos membros da equipe projeto
Privilegiar uma comunicação com uma mídia rica	Falta de implicação dos membros da equipe projeto
Não se enganar na designação do chefe do projeto	Inexperiência dos membros da equipe projeto
Um perímetro de projeto voluntariamente restrito	Mudanças a nível de direção ou equipe gestora
	Ambiente organizacional Instável
	Inexperiência do chefe de projeto

Fonte: Caron-Fasan e Lesca (2010, *apud* JANISSEK-MUNIZ, 2014).

Com o objetivo de identificar fatores desafiantes que estariam envolvidos em um processo de IEAc, e que poderiam ser observados de maneira a potencializar a continuidade do dispositivo implantado, Janissek-Muniz elabora uma lista consolidada que, sem a pretensão de ser exaustiva, possibilita uma noção dos desafios a serem encarados pela iniciativa de desenvolvimento e instalação de um dispositivo de inteligência dessa natureza. A lista está organizada na Tabela 6 pelas principais fases e etapas do processo IEAc descritos no tópico 2.3.6 conforme segue:

Tabela 6 - Fatores Críticos Negativos que podem impactar o Projeto

ETAPA	Fatores Críticos Negativos que podem impactar o Projeto
Reconhecimento do Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto onde existe alguma aversão à incerteza • Ausência de interesse compartilhado • Falta de apoio ou vontade insuficiente por parte da autoridade organizacional • Indefinição do gerente de projeto • Inviabilização do projeto devido extrema urgência em resultados • Orçamento inadequado para o projeto e recursos envolvidos
Preparação e Sensibilização da Equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de aceitação e comprometimento por parte da equipe • Dificuldade de entendimento do método e compreensão da sua utilidade • Grau de desconfiança e ceticismo quanto à aplicação do dispositivo • Disponibilidade de tempo. Falta de equipe voltada à atividade de Inteligência • Interesses divergentes entre as partes interessadas • Alguns interessados têm memórias negativas de um projeto anterior • Membros da equipe do projeto não se sentem engajados com o projeto • Dificuldade de envolver coletivamente os colaboradores da organização
Definição do Perímetro	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de reunir todos os membros da equipe em uma única reunião • Sem prioridade clara ou consensual • Objetivos do projeto não estão claramente definidos • Não concordância entre os membros com a definição do perímetro • Incerteza sobre a quantidade e qualidade de informação que poderia ser coletada • Necessidade posterior de ampliar a capacidade de monitorar o mercado, através do acréscimo de pessoas ao grupo definido na fase do perímetro • Membros da equipe do projeto de trabalho em locais distantes, dificultando integração
Definição do Alvo	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de definir atores/temas sem imaginar o que pode ser coletado • Reuniões realizadas individualmente e não coletivamente • Dificuldade de reunir os membros, considerando dispersão dos integrantes • Se delimitação feita de forma inapropriada, há risco de sobrecarga e falta de informação
Coleta de Informações	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tempo disponível para a coleta e preenchimento da ficha de captação • Falta de entendimento da utilidade do método por parte da equipe • Confiabilidade das informações em relação às suas fontes • Inexperiência de coleta e incapacidade para coletar informações de campo • Receio em utilizar informações informais • Falta de tempo dos voluntários envolvidos na coleta das informações • Dificuldade de entendimento na coleta das informações • Falta de formação dos coletadores na coleta de informação • Falta de conhecimento do alvo • Desmotivação, muitas vezes gerada pela natureza das informações a coletar
Seleção de Informações	<ul style="list-style-type: none"> • Seleção primária inexperiente, dispensando registros importantes • Falta de consenso entre os participantes da seleção coletiva • Tendência de avaliar tarde demais, sob o argumento de que mais fatos são necessários • Problemas de definição de critérios de seleção, gerando sobrecarga de informações
Repasso de Informações	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de uma pessoa encarregada para o repasse das informações • Período restrito entre a coleta de informações e a sessão coletiva de interpretação • Dificuldade na comunicação devido aos compromissos dos envolvidos na pesquisa • Informações dispersas na empresa (falta de organização e ordem)
Memória	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de uma pessoa encarregada para o armazenamento das informações • Não reconhecimento da necessidade de formalização do conhecimento • Formato não é formalizado, gerando dados não acessáveis • Registros de fragmentos internos de informação não são atualizados • Registros de informação dispersos e em mídias distintas, sem integração
Criação de Sentido	<ul style="list-style-type: none"> • A criação de sentido feita individualmente, devido a falta de tempo da equipe • Informações coletadas não exploradas pois os decisores não são habituados a analisar os sinais fracos por falta de métodos apropriados • Incapacidade dos envolvidos em explorar informações

Difusão	<ul style="list-style-type: none"> • Resistência dos funcionários quanto à cultura de compartilhamento • Falta de um processo formal para identificar e compartilhar informações coletadas • A circulação de informações brutas sobrecarrega os circuitos de informação. • O caractere de sinais fracos pode gerar perda na organização • Destinatários mal identificados: informações não chegam no tempo desejado
Animação	<ul style="list-style-type: none"> • Supor que a escolha do animador ou chefe de projeto não exige uma atenção especial • Perfil inadequado do animador • Gestor de projeto sem competência / legitimidade para conduzir o projeto • A falta de conhecimento do modelo e o não entendimento da sua utilidade • Comportamento de um dos membros de condução do projeto perturbando a equipe • Indiferença do animador às explicações/indicações dadas pelo consultor externo • Indiferença do animador quanto às observações da equipe
Continuidade do projeto	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Turnover</i> da equipe de projeto • Reestruturação interna da organização durante o projeto • Membros da equipe do projeto não estão sempre disponíveis (ausências frequentes) • O projeto não atende às expectativas da administração • A equipe não é capaz de se estabilizar em função de mudanças • O projeto é temporariamente interrompido por um outro considerado mais importante • Membros da equipe do projeto se recusam a continuar participando do projeto • O gerente de projeto não tem uma atitude positiva em relação ao projeto • Nomear um desconhecido no papel de animador após a implantação do dispositivo de inteligência, sem que ele tenha participado à implantação do dispositivo

Fonte: JANISSEK-MUNIZ (2014)

A autora percebe pontos relevantes com base em uma análise dos dados compilados: surge de maneira comum entre os fatores a gestão de recursos humanos, determinante em termos de tornar perene e contínuo um dispositivo de Inteligência; o sucesso ou fracasso dos projetos de inteligência depende igualmente das contingências organizacionais, a falta de envolvimento da direção, a implicação inadequada ou a indefinição dos objetivos podem potencializar o fracasso de um projeto de inteligência; a tecnologia e as ferramentas possíveis de serem implantadas e utilizadas neste contexto de dispositivo de inteligência estratégica, não têm se mostrado como fatores significativos para o fracasso dos projetos, entretanto, pode acontecer que ferramentas precocemente instaladas desmotivem seus usuários, principalmente pela expectativa gerada e eventualmente não correspondida; outro fator relevante é o de ordem cultural que parece igualmente contribuir ao fracasso dos projetos de inteligência, se uma organização não consegue transformar seus hábitos em termos de gestão da informação, terá dificuldades em criar um novo dispositivo de inteligência, o qual virá eventualmente somar-se a outras experiências traumáticas em projetos de gestão de inteligência eventualmente já vivenciados (JANISSEK-MUNIZ, 2014).

Enfim, tratando-se de um projeto de inteligência, além da formação dos membros da equipe que estarão envolvidos e do monitoramento durante a

implantação do processo, é também indispensável o acompanhamento posterior, de forma a redimir dúvidas específicas e avaliar a evolução da implantação do projeto, retomando e revendo alguns pontos críticos, sempre que necessário.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo trataremos dos procedimentos metodológicos adotados para a condução da pesquisa a fim de elucidá-los, bem como, caracterizar a organização objeto de estudo.

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Marconi e Lakatos (2007) afirmam que a pesquisa é um procedimento formal que agrega método de pensamento reflexivo requerendo tratamento científico e que, pode ser visto como um caminho para que possamos tomar posse do conhecimento a respeito da realidade ou mesmo para a descoberta de verdades parciais. Os autores afirmam ainda que a pesquisa deve partir de um problema estruturado na forma interrogativa e que o objetivo seja responder a esta pergunta. Em virtude disso, as hipóteses levantadas podem ser confirmadas ou invalidadas (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Para o trabalho proposto foi escolhido o método de pesquisa qualitativa com caráter exploratório. De acordo com Malhotra (2001, p. 155 *apud* VIEIRA E TIBOLA, 2005) a pesquisa qualitativa pode ser definida como uma técnica de "... pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona insights e compreensão do contexto do problema" que está sendo estudado.

Segundo Freitas e Janissek-Muniz (2000, p. 25) a análise qualitativa se diferencia da análise quantitativa, pois, enquanto a primeira possui como base a presença ou ausência de uma dada característica, o segundo tipo de análise (quantitativa) busca identificar a frequência dos temas, palavras, expressões ou símbolos considerados. Enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar e aplicar alguma forma da análise estatística para tratamento dos dados, o foco da análise qualitativa acaba por ser proporcionar uma melhor visão e compreensão do contexto estudado, permitindo uma maior familiaridade a um problema (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2000).

Vergara (2009) classifica a pesquisa qualitativa quanto aos fins que se deseja alcançar e quanto aos meios que serão utilizados:

a) Quanto aos fins: podemos encarar como uma pesquisa exploratória que busca proporcionar uma visão geral através de um fato determinado. Utiliza levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas da organização e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Além disso, trata-se de uma pesquisa descritiva já que possui o objetivo de expor características da organização através da observação, registro e análise dos fenômenos observados;

b) Quanto aos meios: é classificada como estudo de caso, considerando que sua finalidade é analisar uma organização dando suporte para a definição de hipóteses.

Yin (2005) define estudo de caso como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo da vida real, em especial quando não há uma definição clara entre os limites do fenômeno e do contexto. O estudo de caso preza pelo caráter de profundidade e detalhamento (VERGARA, 2009), sendo esta a proposta apresentada neste trabalho como tipo de pesquisa, um estudo de caso.

Segundo Vergara (2009), a pesquisa apresenta caráter exploratório por ser realizada em área sobre a qual se tem pouco conhecimento acumulado e sistematizado. A natureza de sua construção não comporta hipóteses antecipadas, estas podendo surgir durante ou ao final da pesquisa.

Sendo o presente objeto um estudo de caso, a pesquisa qualitativa irá nos proporcionar com maior ênfase a aplicação da IEAc bem como identificar os fatores críticos de sucesso elencados no tópico 2.4, referentes ao processo.

3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

O Banco do Estado do Rio Grande do Sul é uma empresa de economia mista vinculada ao governo do estado pelo poder executivo. Fundado em 12 de setembro de 1928, sua criação foi motivada pela necessidade de oferecer proteção à atividade pecuária gaúcha. Atualmente, conta com aproximadamente 12 mil funcionários e 500 agências, a maioria delas no Rio Grande do Sul, onde o banco apresenta a mais ampla rede de cobertura. Compõe também o grupo Banrisul a empresa Armazéns

Gerais, a Administradora de Consórcios, Corretora de Valores Mobiliários e Câmbio e a Bannisul Cartões.

A Unidade Comercial integra o conjunto de setores administrativos da empresa, conhecido por Direção-Geral e, é responsável pela pesquisa de mercado, estudo de viabilidade, desenvolvimento, acompanhamento e, juntamente com a Unidade de Marketing, divulgação dos serviços que integram o portfólio de produtos bancários oferecidos aos clientes tanto Pessoa Física quanto Pessoa Jurídica.

O banco comercial onde será realizada a pesquisa atende pessoas físicas, micro, pequenas, médias e grandes empresas. Por ser pública, a empresa possui função tanto econômica quanto social, ambas estratégicas para o estado. A necessidade de inserir novos clientes é um dos fatores que promove a garantia de longevidade à organização, somando independência às receitas oriundas de servidores inativos ou aposentados. Todos os bancos comerciais que atuam no cenário nacional possuem iniciativas que buscam atrair clientes entre a menor idade e a idade universitária, no entanto alguns estão obtendo destaque. Segundo fontes internas, no primeiro semestre de 2014 o banco estudado apresentou crescimento superior a 50% no seu número de contas abertas para crianças e jovens entre seis e vinte um anos. Em reunião com superintendente da unidade comercial falou-se em uma busca por fidelização através da disponibilidade de produtos, que sejam versáteis e principalmente atraentes aos olhos deste público tão disputado, visando assim, uma alternativa à tradicional abertura de conta.

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Tendo contextualizado a organização onde ocorrerá a pesquisa, no presente tópico serão descritos os componentes e o detalhamento do processo que através do método *L.E.SCA*nning possibilitará a coleta de dados, bem como sua análise e interpretação.

3.3.1 Grupo de Trabalho

Para Janissek-Muniz (2014) o fator gestão de pessoas é decisivo no sucesso referente à implantação de projetos de inteligência antecipativa, sendo a base deste

processo o aprendizado coletivo. Considerando que é na inteligência e na postura dos indivíduos que compõem a organização onde reside a capacidade da empresa de encadear fatos e dados, criando representações que permitam inferir sobre efeitos futuros. A sensibilização e a definição da equipe de projeto é o primeiro passo para iniciar o método *L.E.SCA*ning (JANISSEK-MUNIZ et al., 2006).

Para a presente pesquisa, o grupo de trabalho, inicialmente reuniria os mesmos funcionários que foram voluntários e que participaram da primeira aplicação do método, coordenada por Nunes (2014). No entanto, como no intervalo de tempo decorrido daquela ocasião para o início da pesquisa alguns funcionários saíram do setor e outros chegaram, foi feita uma nova convocação, aberta a todos os integrantes com o objetivo de possibilitar a participação dos funcionários novos, bem como a ratificação do interesse dos antigos. Um número inferior de participantes respondeu a essa convocação mostrando interesse em participar da pesquisa. Enquanto num primeiro chamado oito integrantes se prontificaram, apenas cinco participaram efetivamente do processo. A Tabela 7 a seguir ilustra o perfil dos integrantes:

Tabela 7 - Perfil dos Integrantes do Grupo de Trabalho

Membro	Idade (anos)	Cargo	Tempo de empresa
1	27 anos	Escriturário	4 anos
2	32 anos	Analista	7 anos
3	35 anos	Analista	11 anos
4	29 anos	Analista	5 anos
5	28 anos	Escriturário	3 anos

Fonte: do próprio autor

Na subseção a seguir apresentaremos e descreveremos os procedimentos adotados para a coleta de dados.

3.3.2 Coleta de Dados

De acordo com a afirmação de Markoni e Lakatos (2007) na seção 3.1, a pesquisa tem como função a coleta de informações necessárias para responder a um problema. Essa coleta de dados ocorrerá por meio de um instrumento em que os questionamentos são apresentados aos respondentes e, suas respostas são então registradas. A escolha desse instrumento está relacionada ao problema selecionado para estudo pelo investigador, mas também está sujeita à adaptação em função de outras circunstâncias da pesquisa.

Devido às facilidades de acesso e ao alto volume de conteúdo disponível, a web foi a principal ferramenta utilizada neste estudo. "O processo tradicional de pesquisa é, por vezes, limitado em função de seu custo, tempo, dispersão geográfica e intensidade do trabalho, o que pode ser amplamente resolvido pelo uso da tecnologia *Web*." (FREITAS, JANISSEK-MUNIZ, BAULAC e MOSCAROLA, p.16, 2006).

A observação, técnica largamente utilizada no estudo, é classificada por Gil (2008) em três formas, conforme retrata a Tabela 8 a seguir:

Tabela 8 - As Três Formas de Observação

Observação simples	Pesquisador alheio ao grupo e à situação pesquisada, desta forma a observação se torna espontânea.
Observação participante	Pesquisador participa ativamente no grupo ou situação pesquisada, assim assumindo temporariamente o papel de membro do grupo.
Observação sistemática	Utilizada para descrever os fenômenos ou o teste de hipóteses com precisão, o pesquisador sabe exatamente quais dados precisam ser coletados.

Fonte: Adaptado de Gil (2008)

Utilizaremos no presente estudo a observação participante, pois, o animador do processo é também funcionário da empresa estudada e possui, portanto, conhecimento útil às análises que serão realizadas após às observações.

A coleta de dados, de um modo geral, ocorreu através de pesquisa documental via web, conversas informais e a observação do comportamento dos atores envolvidos no processo de inteligência antecipativa, esta última sendo feita

pelo animador do processo. Para Janissek-Muniz et al. (2006), a coleta de dados é tarefa essencial para a implementação da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva. Cabe ressaltar que a coleta de dados foi realizada com base nos parâmetros estabelecidos pelo método *L.E.SCA*ning, parâmetros que determinam que alguns integrantes do grupo de trabalho, chamados por Blanco (1998) de rastreadores ou coletadores, são responsáveis pela seleção de informação.

A partir da definição dos atores e temas prioritários entre os integrantes do ambiente estudado e referentes à organização, o grupo de trabalho foi mobilizado em busca de informações a respeito dos fatores escolhidos. À medida que ocorre a coleta de dados, o método sugere o registro em fichas de captação, “um dispositivo simples para captar informações rápidas, incertas e frágeis, mas que consistem no cerne da IEAc” (JANISSEK-MUNIZ et al., 2006, p. 10) como meio de formalizar as informações, na Figura 10 temos um exemplo de ficha de captação:

Figura 10 - Exemplo de Ficha de Captação de Informações

Ficha de Captação	
Ator	Tema
Fonte	Confiança (Escala)
Captador	Data
Comentário	
Informação	

Fonte: JANISSEK-MUNIZ et al. (2006)

No caso desta pesquisa, como o pesquisador não possui contato diário presencial com os participantes, o que dificultaria tanto o acompanhamento do processo de coleta das informações quanto reduziria a eficiência da difusão dessas

ao demais componentes do grupo de trabalho, optou-se pela utilização de uma ficha de captação online, hospedada em um site na internet.

Esta opção se mostrou vantajosa em comparação às fichas impressas, por tratar-se de um meio físico propenso a extravio e danos que pudessem acarretar a perda da informação, como também a outras alternativas digitais, como planilhas eletrônicas, as quais necessitariam ser salvas em um ambiente compartilhado, sem a possibilidade de edição simultânea pelos participantes, ou serem replicadas individualmente por cada participante, o que limitaria a possibilidade de acompanhar o processo. Além disso, ambas as opções de utilização das planilhas oferecem grande flexibilidade, a qual dificultaria a padronização e posterior organização das informações coletadas. A contribuição do formulário no site confere maior praticidade à coleta e difusão das informações (NUNES, 2014).

Figura 11 - Formulário da Ficha de Captação na Internet

FICHA DE CAPTAÇÃO

*Nome: *Data da Coleta:

*Rede Social: *Perfil:

*Ator: Banco Central *Tema: Atendimento

*Informação principal:

Informação adicional:

Comentário:

* campos obrigatórios

Fonte: NUNES (2014)

3.3.3 Análise dos Dados

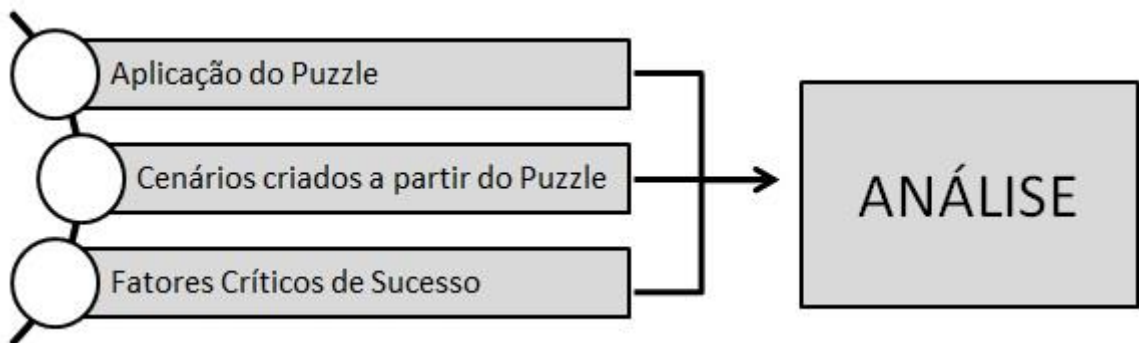
Após a coleta dos dados, é necessário proceder com a análise. Neste caso, a análise realizada será de forma qualitativa, buscando a interpretação das

informações coletadas, bem como a convergência do conteúdo. Gil (2008) informa que a análise dos dados tem por objetivo organizar os dados coletados de forma com que eles venham a fornecer respostas aos problemas propostos. A interpretação dos dados para o autor visa dar sentido mais amplo para as respostas, conectando-as a outros conhecimentos previamente obtidos pelos participantes do grupo.

A análise ocorrerá em três fases sendo duas delas relacionadas diretamente ao método *L.E.SCA* e a terceira referente aos Fatores Críticos de Sucesso:

- a) Através da aplicação do *Puzzle* para a criação de sentido (interpretação das informações selecionadas, conforme o método *L.E.SCA*);
- b) Análise decorrente dos cenários criados a partir do *Puzzle*;
- c) Análise dos Fatores Críticos de Sucesso envolvidos no processo de inteligência como um todo, tanto fatores relacionados diretamente com a aplicação do método quanto fatores observados pelo animador.

Figura 12 - As três etapas da Análise



Assim como a coleta, a análise dos dados da pesquisa também ocorre nos parâmetros definidos pelo método *L.E.SCA*. É preciso que sejam realizadas reuniões para a criação coletiva de sentido, nas quais o grupo de pesquisa será acompanhado na interpretação e montagem do *Puzzle* dos dados coletados. De posse dessa representação esquemática referente à maneira como as informações podem estar relacionadas, torna-se possível induzir uma tendência do macro ambiente da empresa relativo ao assunto definido como alvo da pesquisa.

Após a análise do método *L.E.SCA*ning, haverá uma segunda análise, embasada no referencial teórico apresentado e referente aos aspectos facilitadores e dificultadores encontrados. O objetivo é encontrar resposta à questão chave deste estudo. Buscando identificar e compreender os Fatores Críticos de Sucesso no processo de inteligência com a aplicação do método em uma instituição bancária.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta o relato da pesquisa realizada, dividido em seções conforme definidas as etapas do método *L.E.SCAnning*.

4.1 DEFINIÇÃO DO PERÍMETRO

A definição da área de atuação foi realizada em uma primeira reunião com a superintendente da Unidade Comercial da organização, em 31 de Julho de 2014. Em um encontro marcado com dificuldade, devido à falta de horário disponível em sua agenda, conversamos sobre os possíveis enfoques da pesquisa.

Inicialmente foi preciso uma explicação detalhada do motivo da pesquisa estar sendo em uma área estratégica da empresa e não na unidade em que o pesquisador trabalha. Aparentemente houve suspeita de que o pesquisador poderia ocultar algum tipo de interesse pessoal buscando aquele setor para desenvolver sua pesquisa. Dispendeu-se então certo tempo para esclarecer que a pesquisa deveria ocorrer em uma área estratégica por tratar-se de um processo de inteligência. Após ter sido lembrada que outro funcionário da empresa havia aplicado o método *L.E.SCAnning* no semestre anterior e que procurávamos dar continuidade a este trabalho, a superintendente então sugeriu mantivéssemos o público jovem e a renovação da base de clientes como cerne da presente pesquisa, com a ressalva de que a intenção seria entender o comportamento e os interesses deste público para que estas informações fossem utilizadas a favor do banco. O animador lembrou que a pesquisa não se trata de um estudo de marketing com determinado público, que o objetivo não é gerar certezas, mas, criar sentido em informações fragmentadas para reduzir incertezas através de aprendizado coletivo. Citados alguns casos práticos a superintendente da unidade concordou com a pesquisa, mas, afirmou que preferia não participar, deixando a responsabilidade sobre os integrantes do setor: participantes voluntários.

Segue então a Tabela 9 com os fatores que representaram facilidades e dificuldades na realização desta etapa:

Tabela 9 - Aspectos Facilitadores e Dificultadores da Etapa de Definição do Perímetro

FACILITADORES	DIFICULTADORES
Por ter sido feita em reunião fechada, a escolha do perímetro acabou sendo mais objetiva já que não houve espaço para o debate	Conseguir horário para marcar a reunião Compreensão do processo por parte da chefia

Fonte: do próprio autor

4.2 DEFINIÇÃO DO ALVO

Realizamos uma reunião ao oitavo dia de Outubro, contando com a presença do grupo que mostrou interesse em participar da pesquisa. Explicou-se o funcionamento do método, o perímetro delimitado e, em uma discussão rápida, elencamos os principais atores envolvidos (instituições externas à organização que exercem influência direta sobre o banco) bem como os temas importantes para o negócio da empresa. Segue abaixo as conclusões fruto deste encontro:

- Atores: Banco Central, Governo, Sindicato, Servidores públicos estaduais, Mercado pessoa física ou jurídica, Setor financeiro e concorrentes públicos ou privados.
- Temas: Atendimento, Comunicação, Inovação Tecnológica, Gerenciamento de pessoas, Oportunidades de negócio, Fidelização, Macroeconomia, Tributação e Legislação.

A Tabela 10 apresenta as facilidades e dificuldades encontradas nesta etapa:

Tabela 10 - Aspectos Facilitadores e Dificultadores da Etapa Definição do Alvo

FACILITADORES	DIFICULTADORES
O animador trabalha e, portanto conhece as atividades da empresa Todos os integrantes do grupo participaram da aplicação do método no semestre anterior	Horário reduzido para as reuniões, limitado a meia hora Conseguir fazer com que todos larguem suas tarefas para participar da reunião Manter o foco nas discussões acerca do trabalho que está sendo realizado

Fonte: do próprio autor

4.3 COLETA DE INFORMAÇÕES

Após concluída a etapa da definição do alvo, iniciou-se na mesma reunião a coleta de informações. O período para coleta de informações foi do dia 10 ao dia 20 de outubro de 2014. O grupo já havia participado de um processo de coleta de dados semelhante. A fim de facilitar a coleta optamos por utilizar o site criado por Nunes (2014) o qual todos já estavam familiarizados. O animador do processo orientou que a coleta fosse realizada ao longo do período estipulado sem necessidade de dedicação exclusiva à tarefa, no entanto passado a metade do prazo percebeu-se uma quantidade quase que insignificante de informações coletadas. Visto isso, o animador enviou então e-mail contatando o grupo e orientando sobre a necessidade vital para o processo que um maior número de informações fosse coletadas.

As informações registradas não foram confirmadas, pois, o método não impõe a necessidade de fontes confiáveis para as informações. Ainda que aparentemente isso comprometa a veracidade dos fatos, percebemos que acaba enriquecendo e diversificando as informações coletadas.

Para valorizar a quantidade de dados coletados o próprio animador do processo dedicou-se em coletar algumas informações referentes aos atores e temas estipulados. Segue Figura 12 com a ficha de captação online utilizada bem como o registro das informações que aparece a seguir:

Figura 13 - Ficha de Captação com Registro de Informações Coletadas

FICHA DE CAPTAÇÃO

*Nome: *Data da Coleta:

*Rede Social: *Perfil:

*Ator: Banco Central *Tema: Atendimento

*Informação principal:

Informação adicional:

Comentário:

* campos obrigatórios

Abaixo, lista dos registros já incluídos:

Data da Coleta	Ator	Tema	Informação Principal
20/10/14	Outros	Outros	Atualmente, cerca de 12 milhões de brasileiros têm entre 13 e 19 anos, segundo dados do IBGE. O potencial de consumo desse público é vasto, mas seu perfil ainda é pouco explorado e compreendido por grande parte dos varejistas
20/10/14	Outros	Outros	Se você viu algo familiar nessas campanhas e eventos, não está maluco: todas elas querem falar diretamente com o jovem e, para isso, se apropriaram da atitude, dos sons, dos esportes, da linguagem e dos ícones admirados pela juventude brasileira para chegar mais perto do universo adolescente
20/10/14	Outros	Outros	Saber fazer um bom produto é muito importante, mas só isso não garante o sucesso de uma organização. Criar uma companhia bem-sucedida demanda também gerenciar relacionamentos. Não depende simplesmente de acertar uma fórmula, e sim de administrar continuamente as expectativas de quem se relaciona com a empresa.
20/10/14	Governo	Outros	O difícil mundo das regras tributárias no Brasil. Desde a promulgação da constituição de 1988, o número de regras tributárias foi multiplicado por 10.
20/10/14	Outros	Outros	O humor do Porta dos Fundos vai virar negócio sério. Com 1 bilhão de visualizações em dois anos, o canal de humor cria uma holding para seus negócios.
20/10/14	Outros	Outros	Você sabe o que é Social Bond? A Inglaterra e outros países ricos estão prometendo retorno financeiro a investidores que os ajudarem a solucionar problemas sociais
20/10/14	Governo	Outros	Serviços pode fechar ano com pior resultado desde 2003 Setor que emprega quase 70% da mão de obra nacional sofre com retração
20/10/14	Outros	Outros	Desemprego sobe para 4,8% em Porto Alegre A taxa é 0,5 maior que em julho, que apresentou 4,3%
20/10/14	Outros	Outros	Desemprego sobe para 4,8% em Porto Alegre A taxa é 0,5 maior que em julho, que apresentou 4,3%
20/10/14	Outros	Comunicação	Telefonia tem índice negativo de satisfação pelo segundo ano consecutivo, aponta pesquisa
20/10/14	Outros	Outros	Fortunati sanciona nova legislação para telefonia móvel nesta terça

Fonte: Nunes (2014)

Segue Tabela 11 com os fatores facilitadores e dificultadores desta etapa:

Tabela 11 - Aspectos Facilitadores e Dificultadores da Coleta de Informações

FACILITADORES	DIFICULTADORES
A participação do animador compensou a baixa participação da maioria do grupo	Grupo pouco comprometido Houve relato de insegurança quanto a coletar ou não algumas informações
O site utilizado como ficha de captação tornou o processo de coleta mais ágil e prático	Animador não trabalha no setor onde se desenvolveu a pesquisa Participantes não conseguiram dedicar-se à tarefa como reconheceram ser preciso

Fonte: do próprio autor

4.4 SELEÇÃO DE INFORMAÇÕES

A seleção das informações foi realizada em uma única etapa. Em virtude da quantidade não muito grande de informações, optou-se por uma triagem superficial apenas verificando se as informações estavam todas de acordo com os atores e temas relacionados. Feito isto concluímos que poderíamos manter todas as informações coletadas.

A seguir, a listagem das informações coletadas e selecionadas após triagem:

Tabela 12 - Listagem de informações coletadas após triagem

1	14/10/2014	internet	Composição Governo - Conheça os ministros de um possível governo Aécio
2	17/10/14	internet	Com casos reais, série de TV vai dar dicas de empreendedorismo para jovens
3	18/10/2014	Facebook	Você ainda está pagando seu BB Crédito Veículo mas quer trocar de carro? Financie seu novo automóvel junto com o saldo devedor do anterior.
4	18/10/2014	Facebook	Realize seus sonhos em um piscar de olhos! Acesse o autoatendimento na internet e contrate o Crédito BB em apenas alguns cliques.
5	18/10/2014	Facebook	Use o Gerenciador Financeiro do BB para tornar as operações financeiras do dia-a-dia da sua empresa mais simples e práticas
6	18/10/2014	Facebook	Saque até R\$300 por dia, sem o seu cartão, nos caixas eletrônicos do BB. É só solicitar seu código de saque por SMS, pelo autoatendimento na internet ou usando o aplicativo mobile
7	18/10/2014	Facebook	Chegou o BB Solução de Dívidas. Uma ferramenta inovadora do Banco do Brasil que vai facilitar a sua vida financeira. Nela, você pode consultar, gerenciar e renegociar suas dívidas. E o melhor de tudo: sem sair de casa.
8	18/10/2014	Facebook	2015 vai ser duro, alerta economista da Icatu Seguros - Em palestra no sul, Vitória Werneck vê o país enredado em sérias dificuldades para voltar a crescer e principalmente domar inflação
9	18/10/2014	Facebook	Turista brasileiro teme ficar sem dinheiro em viagens ao exterior Recomendação é que seja levado em dinheiro a quantia suficiente para pagamentos imediatos e concentrar o restante em um cartão pré-pago Turista brasileiro teme ficar sem dinheiro em viagens ao exterior - Recomendação é que seja levado em dinheiro a quantia suficiente para pagamentos imediatos e concentrar o restante em um cartão pré-pago
10	18/10/2014	Facebook	Inadimplência do consumidor subiu 19,6% em setembro
11	18/10/2014	Facebook	O IPCA fechará o ano de 2014 em 6,3%, bem acima do centro da meta de inflação de 4,5%.
12	18/10/2014	Facebook	OCDE corta previsão de crescimento do Brasil para 0,3%, abaixo da zona do euro e mesmo número do novo boletim Focus
13	18/10/2014	Facebook	Economia brasileira vai crescer só 0,1% em 2014, diz Itaú
14	20/10/14	internet	Corte de orçamento do Banco Central reduz pedido de produção de moedas
15	20/10/14	internet	Especialistas orientam como restringir o uso de tecnologia pelas crianças
16	20/10/14	internet	Clientes ocultos ganham dinheiro para avaliar produtos e serviços
17	20/10/14	internet	SANTANDER CAP SORTE UNIVERSITÁRIO Com parcelas mensais a partir de R\$ 20, você concorre a prêmios em dinheiro e no final do plano ainda recebe de volta todo o valor pago.
18	20/10/14	internet	Que tal decidirmos a conta perfeita para as suas necessidades? Com o nosso simulador fica muito mais fácil identificar a conta mais adequada ao seu estilo de vida. É só responder algumas perguntas. (Santander)
19	20/10/14	internet	Imunes a crises, empresas de cosméticos vivem em Brasil paralelo
20	20/10/14	internet	Brasil é o país com mais carros blindados do mundo

21	20/10/14	internet	Criação de empregos formais atinge menor nível para setembro em 13 anos
22	20/10/14	internet	Mensalidades escolares devem ter alta de 9,11% em 2015
23	20/10/14	internet	Durante 54 horas, novos empreendedores participaram do Startup Weekend para vencer o desafio de criar uma nova empresa
24	20/10/14	internet	Cartões pré-pagos podem chegar a 10% das transações em cinco anos
25	20/10/14	internet	Pesquisa revela que 58,7% das crianças e adolescentes entre 10 e 14 anos da Região Sul têm celular
26	20/10/14	internet	Dólar cai e bolsa tem forte alta no dia seguinte às eleições
27	20/10/14	internet	A sensação do brasileiro de que pode perder o emprego com mais facilidade levou o Índice do Medo do Desemprego, elaborado pelo Ibope Inteligência a pedido da Confederação Nacional da Indústria (CNI), a atingir em setembro a maior pontuação desde novembro de 2009
28	20/10/14	internet	Estudo realizado em cinco capitais brasileiras mostrou que Porto Alegre tem a maior diferença entre os valores mais altos e mais baixos na cotação do seguro auto
29	20/10/14	internet	Claro, TIM e Vivo arrematam três primeiros lotes do 4G
30	20/10/14	internet	Fortunati sanciona nova legislação para telefonia móvel nesta terça
31	20/10/14	internet	Telefonia tem índice negativo de satisfação pelo segundo ano consecutivo, aponta pesquisa
32	20/10/14	internet	Desemprego sobe para 4,8% em Porto Alegre A taxa é 0,5 maior que em julho, que apresentou 4,3%
34	20/10/14	internet	Serviços pode fechar ano com pior resultado desde 2003 Setor que emprega quase 70% da mão de obra nacional sofre com retração
35	20/10/14	internet	Você sabe o que é Social Bond? A Inglaterra e outros países ricos estão prometendo retorno financeiro a investidores que os ajudarem a solucionar problemas sociais
36	20/10/14	internet	O humor do Porta dos Fundos vai virar negócio sério. Com 1 bilhão de visualizações em dois anos, o canal de humor cria uma holding para seus negócios.
37	20/10/14	internet	O difícil mundo das regras tributárias no Brasil. Desde a promulgação da constituição de 1988, o número de regras tributárias foi multiplicado por 10.
38	20/10/14	internet	Saber fazer um bom produto é muito importante, mas só isso não garante o sucesso de uma organização. Criar uma companhia bem-sucedida demanda também gerenciar relacionamentos. Não depende simplesmente de acertar uma fórmula, e sim de administrar continuamente as expectativas de quem se relaciona com a empresa.
39	20/10/14	internet	Se você viu algo familiar nessas campanhas e eventos, não está maluco: todas elas querem falar diretamente com o jovem e, para isso, se apropriaram da atitude, dos sons, dos esportes, da linguagem e dos ícones admirados pela juventude brasileira para chegar mais perto do universo adolescente
40	20/10/14	internet	Atualmente, cerca de 12 milhões de brasileiros têm entre 13 e 19 anos, segundo dados do IBGE. O potencial de consumo desse público é vasto, mas seu perfil ainda é pouco explorado e compreendido por grande parte dos varejistas

Fonte: do próprio autor

A informação de número 33 foi eliminada da lista pois havia sido cadastrada de forma repetida. Temos então a Tabela 13 apresentando as facilidades e dificuldades encontradas na realização desta etapa:

Tabela 13 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Seleção de Informações

FACILITADORES	DIFICULTADORES
Como o grupo conhecia o processo tivemos uma boa qualidade nas informações	Ainda que o grupo tivesse conhecimento sobre o processo, não houve o devido engajamento no início do período de coleta de dados
Após um incentivo por parte do animador bem como sua colaboração, houve um bom número de informações coletadas	

Fonte: do próprio autor

4.5 REPASSE E ARMAZENAMENTO DAS INFORMAÇÕES

No presente estudo a ação de repasse e armazenamento foi desenvolvida utilizando a página de internet criada por Nunes (2014). Orientou-se o grupo de trabalho a acessar esta página registrando ali as informações observadas através do preenchimento de formulário semelhante ao modelo de ficha de captação desenvolvido por Janissek-Muniz et al. (2006). O site registrava as informações em um banco de dados que ficava visível aos visitantes da página, logo abaixo do referido formulário, dessa forma havendo um repasse simultâneo das informações coletadas.

Segue abaixo Tabela 14 com os fatores facilitadores e dificultadores encontrados na realização desta etapa:

Tabela 14 - Fatores Facilitadores e Dificultadores do repasse e armazenamento de informações

FACILITADORES	DIFICULTADORES
O site utilizado para a pesquisa desempenhou muito bem sua função	Ainda que tenha um acesso e preenchimento facilitado, o site ainda exigiu uma postura ativa dos participantes que se mostrou aquém da desejada

Fonte: do próprio autor

4.6 CRIAÇÃO DE SENTIDO

O acordo para as reuniões de criação de sentido era de que tivessem a duração de até uma hora. As reuniões foram marcadas e ocorreram na sala de reuniões da Unidade Comercial nas manhãs dos dias 10 e 11 de novembro às 08h30minh, quando inicia o horário de trabalho no setor.

Seguindo o artefato proposto por Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004) as reuniões realizadas foram divididas em etapas a fim de alcançar os objetivos propostos de maneira eficaz e sem o desperdício de tempo.

Na primeira reunião compareceram quatro integrantes do grupo de pesquisa. Para facilitar a visualização das informações coletadas o animador distribuiu aos

presentes documento impresso idêntico à Tabela 12 contendo as informações coletadas e triadas. Explicados os objetivos da reunião, em seguida iniciou-se uma leitura em voz alta das informações para que se definisse a informação central e pudessemos classificar em grupos distintos cada uma das informações. Conforme se classificavam as informações, o grupo buscava identificar as que possivelmente tivessem ligação com o perímetro delimitado para eleger então a informação principal. Algumas informações se destacaram por tratar do comportamento do público jovem frente ao mercado consumidor, as informações destacadas com um asterisco, porém a informação de número 40 acabou sendo eleita como informação central por estar mais intimamente relacionada ao perímetro delimitado: o público jovem.

Tabela 15 - Candidatas a informação principal

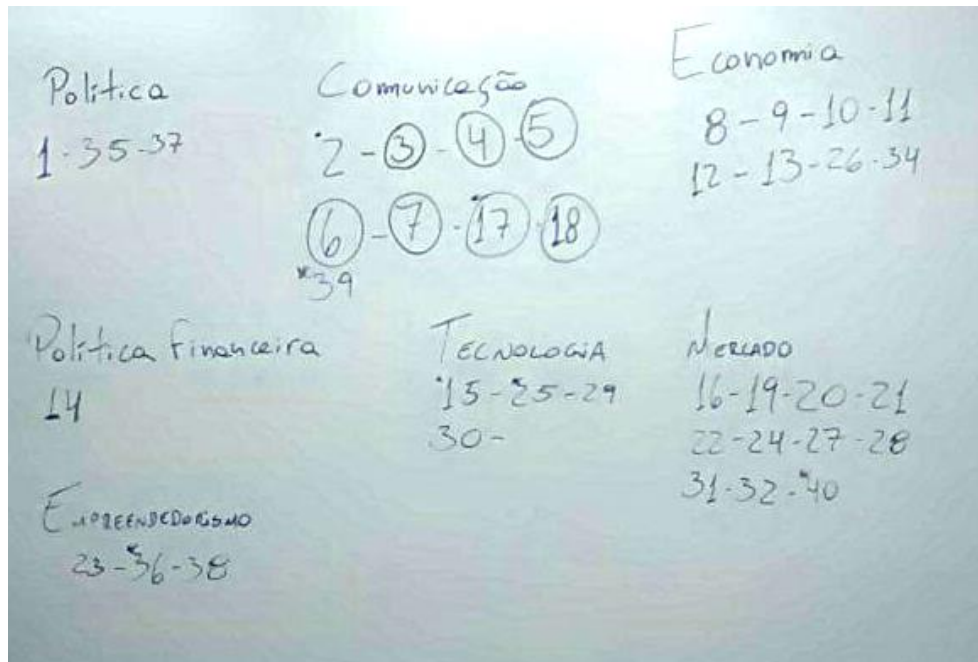
2	17/10/14	internet	Com casos reais, série de TV vai dar dicas de empreendedorismo para jovens
15	20/10/14	internet	Especialistas orientam como restringir o uso de tecnologia pelas crianças
17	20/10/14	internet	SANTANDER CAP SORTE UNIVERSITÁRIO Com parcelas mensais a partir de R\$ 20, você concorre a prêmios em dinheiro e no final do plano ainda recebe de volta todo o valor pago.
25	20/10/14	internet	Pesquisa revela que 58,7% das crianças e adolescentes entre 10 e 14 anos da Região Sul têm celular
36	20/10/14	internet	O humor do Porta dos Fundos vai virar negócio sério. Com 1 bilhão de visualizações em dois anos, o canal de humor cria uma holding para seus negócios.
39	20/10/14	internet	Se você viu algo familiar nessas campanhas e eventos, não está maluco: todas elas querem falar diretamente com o jovem e, para isso, se apropriaram da atitude, dos sons, dos esportes, da linguagem e dos ícones admirados pela juventude brasileira para chegar mais perto do universo adolescente
40	20/10/14	internet	Atualmente, cerca de 12 milhões de brasileiros têm entre 13 e 19 anos, segundo dados do IBGE. O potencial de consumo desse público é vasto, mas seu perfil ainda é pouco explorado e compreendido por grande parte dos varejistas

Fonte: do próprio autor

A etapa de classificação em grupos de acordo com o tipo de informação elencada ocorreu de maneira bastante interessante, com um bom debate em cada leitura e participação ativa dos integrantes. Aparentemente esse fato se deu ao número reduzido de participantes, o que minimizou a dispersão em conversas paralelas. Conforme era realizada a leitura das informações os participantes debatiam sobre o grupo que se encaixava tal informação ou se havia a necessidade de criar um grupo novo. Utilizou-se uma lousa branca disponível na sala de reuniões para tomar nota da distribuição das informações nos grupos que eram criados. As informações foram classificadas e distribuídas em seis grupos: política, comunicação, empreendedorismo, economia, mercado e tecnologia. Algumas

informações foram circuladas para que posteriormente fossem reavaliadas se continuariam mesmo no grupo em que estavam. O asterisco foi utilizado para designar as informações candidatas a principal conforme apresentavam alguma ligação ao perímetro estipulado para a pesquisa.

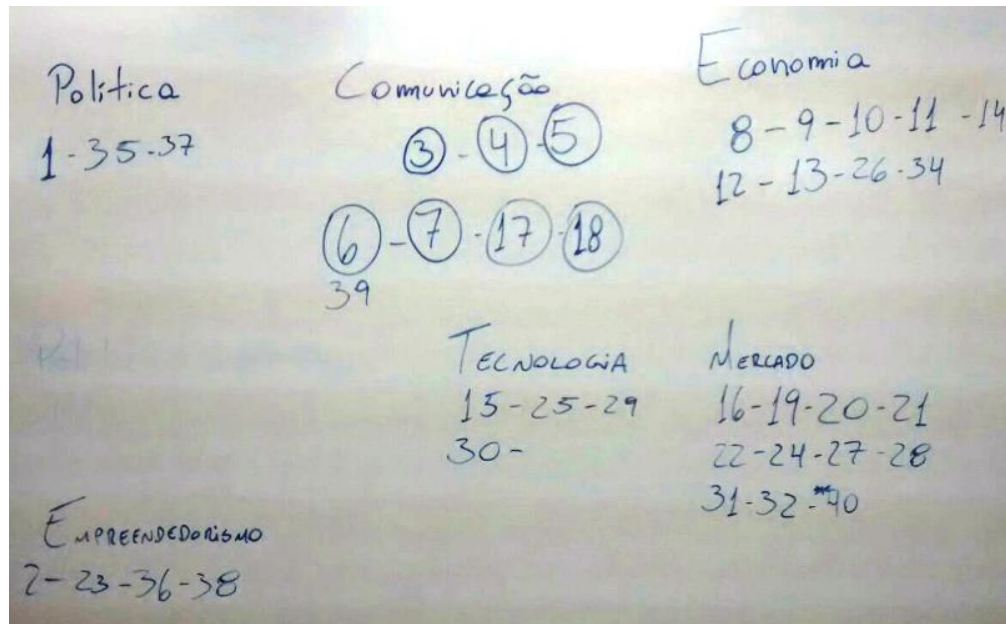
Figura 14 - Classificação das informações em grupos



Fonte: do próprio autor

Após uma análise mais refinada tivemos então a definição final dos grupos que abrigariam cada uma das informações listadas, o grupo “política financeira” ficou com apenas uma informação que acabou sendo extinto conforme indica a Figura 15:

Figura 15 - Classificação das informações em grupos

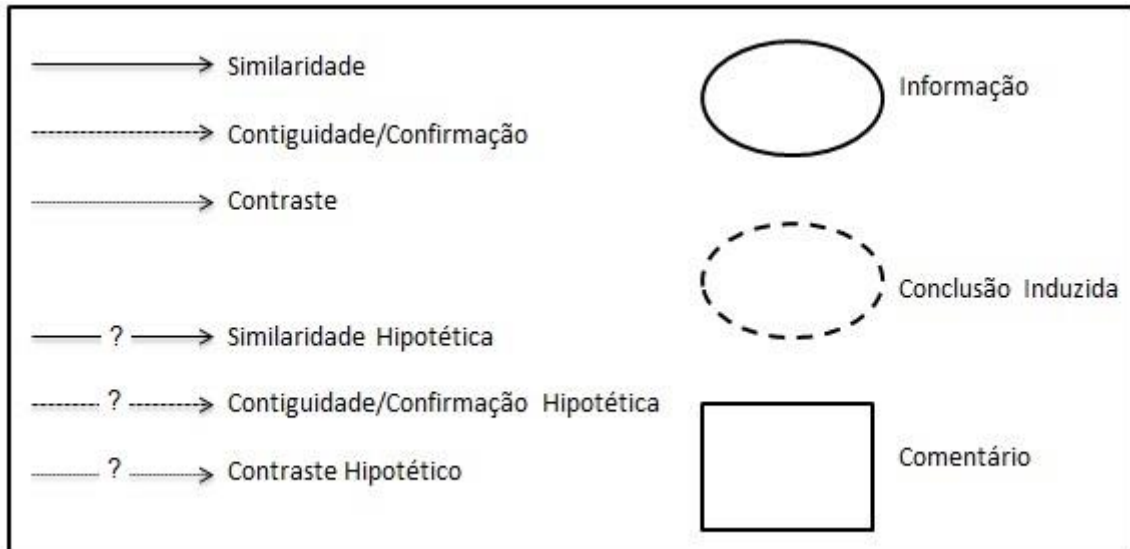


Fonte: do próprio autor

Ainda nesta primeira reunião iniciou-se a etapa de análise da relação entre as informações em cada grupo, sendo interrompida pela secretária do setor, a moça informara a sala utilizada pelo grupo de trabalho deveria ser desocupada para dar lugar à outra reunião.

A segunda reunião contou com cinco participantes, os mesmos integrantes da primeira mais um. Foi iniciada na manhã seguinte do ponto em que parou a primeira e, desta vez o animador se certificou que a sala estaria livre para não haver risco de o trabalho ser interrompido novamente. O animador distribuiu um dossiê (em anexo) com as informações já separadas em grupos conforme a primeira reunião, buscando facilitar o relacionamento das informações entre si por grupo. Foi dada continuidade nesta etapa do trabalho que seguiu com uma boa dinâmica, o grupo se mostrava bastante entusiasmado e criativo, inclusive durante a realização desta etapa surgiram algumas conclusões referentes à etapa seguinte: relação das informações entre os grupos. Os relacionamentos entre informações em cada grupo seguem uma notação que procura expressar as relações de contiguidade (ou confirmação), similaridade e contraste, propostas por Janissek-Muniz et al. (2006):

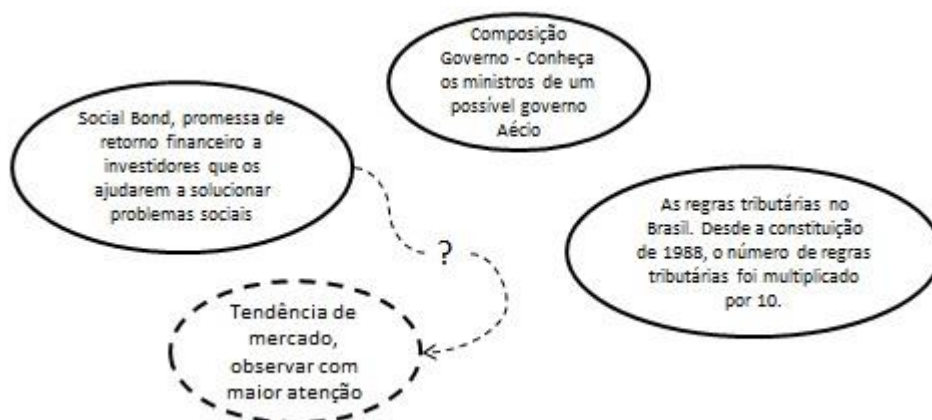
Figura 16 - Legenda da representação utilizada no Puzzle



Fonte: do próprio autor

Segue as relações criadas em cada grupo definido e analisado pelos integrantes da pesquisa:

Figura 17 - Relacionamento entre informações do grupo Política



Fonte: do próprio autor

Figura 18 - Relacionamento entre informações do grupo Comunicação



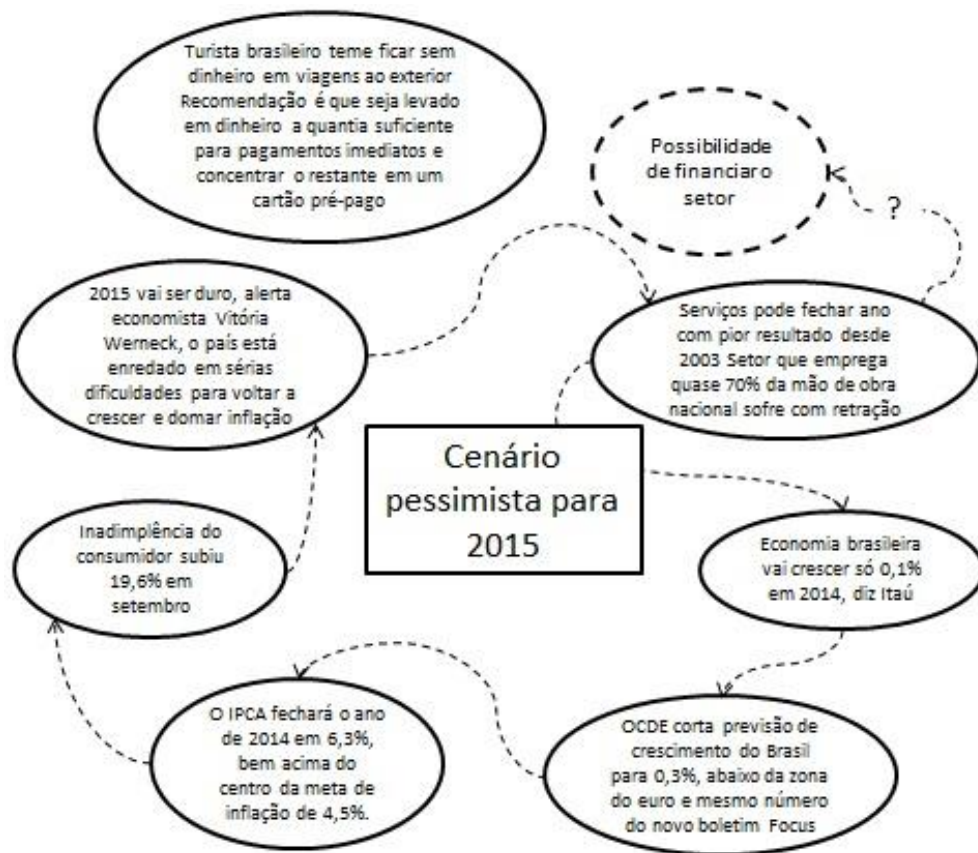
Fonte: do próprio autor

Figura 19 - Relacionamento entre informações do grupo Tecnologia



Fonte: do próprio autor

Figura 20 - Relacionamento entre informações do grupo Economia



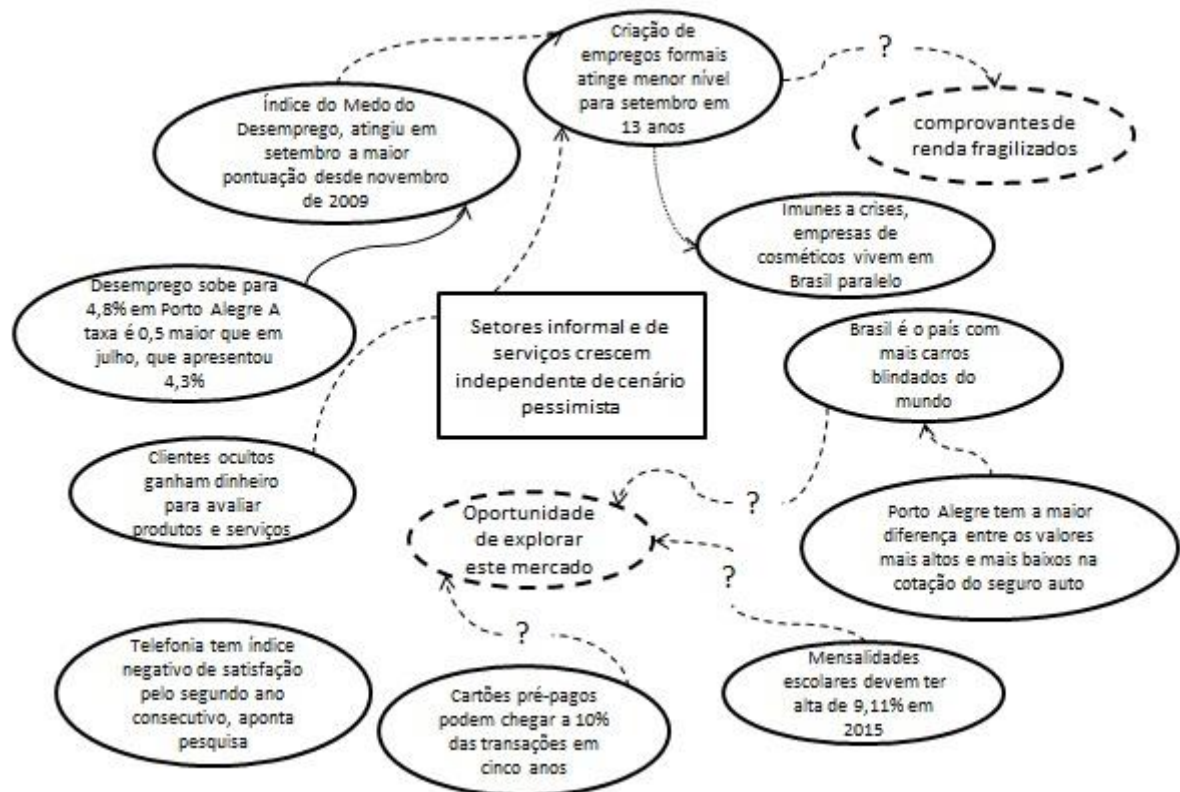
Fonte: do próprio autor

Figura 21 - Relacionamento entre informações do grupo Empreendedorismo



Fonte: do próprio autor

Figura 22 - Relacionamento entre informações do grupo Mercado

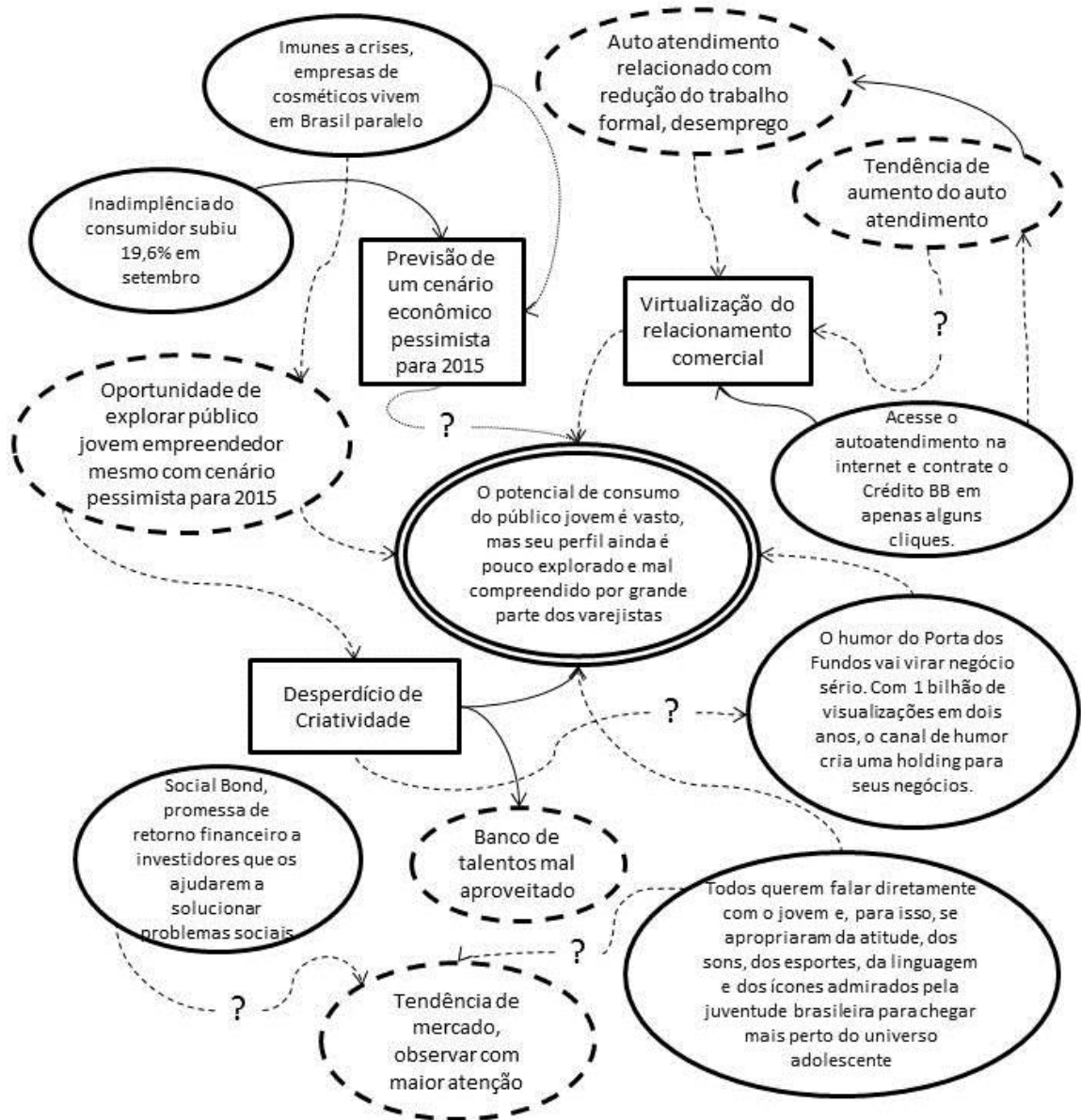


Fonte: do próprio autor

A etapa de criar sentido para as informações entre os grupos acabou ocorrendo em sua maior parte simultaneamente com a etapa inicial de relacionar as informações entre cada um dos grupos. Em um segundo momento da reunião, iniciou-se a etapa de criação de sentido e elaboração de proposta através de um *puzzle*. A elaboração deste *puzzle* ocorreu de forma clara e objetiva já que as conclusões haviam sido tiradas, conforme dito, já na etapa anterior do processo.

A Figura 22 apresenta o *puzzle* com as ideias tiradas que representam um norte para reduzir as incertezas na tomada de decisão.

Figura 23 - Puzzle



Fonte: do próprio autor

Conforme demonstrado no puzzle proposto, a aplicação do método *L.E.SCA*ning conduziu o trabalho a estas três conclusões, as quais estão descritas com maior detalhamento a seguir:

a) Cenário econômico pessimista para o ano de 2015: Muitas das informações coletadas indicam aumento da inadimplência no mercado, tímido crescimento econômico, dificuldade por parte do governo em conter a inflação, redução no emprego formal e aumento na taxa de desemprego, esses acontecimentos levaram o grupo de trabalho a concluir que o próximo ano será de recessão e toda organização financeira deve estar atenta a isso. Nesse momento que aponta uma possível crise coube ao grupo ressaltar a importância de aproveitar oportunidades que apontam como o ramo dos cosméticos e a necessidade de se adaptar às mudanças que estão ocorrendo. Atualmente, como banco público e conservador, a organização objeto de estudo não possui mecanismos eficazes de monitorar o rendimento dos trabalhadores informais, tampouco de conceder linhas de crédito eficientes para estas pessoas. Como alternativa para contornar este problema o grupo sugeriu a utilização dos cartões pré-pagos para monitorar os gastos e comprovar a renda de quem não trabalha com contratos sólidos de trabalho ou carteira assinada.

b) Virtualização do relacionamento comercial e aumento do autoatendimento: Ainda que haja uma relação cruel no aumento do autoatendimento, à medida que este elimina postos de trabalho, a história já nos mostrou desde a revolução industrial que este fenômeno é inevitável. As conclusões apontam para oportunidades eficientes e de baixíssimo custo para tirar vantagem dessa transformação que vivemos. Como exemplo, surgiu a ideia do uso de vídeos criativos postados em canais populares da internet a fim de associar a imagem da instituição ao público jovem, apropriando-se de sua linguagem, ícones e atitudes predominantes. A notícia relacionada ao programa “Porta dos Fundos” mostra o alcance que um vídeo bem elaborado e disseminado (gratuitamente) no canal certo pode alcançar.

c) Desperdício de Criatividade: O grupo de trabalho concluiu então que diante do cenário pessimista que se apresenta e das oportunidades de crescimento através de uma comunicação dinâmica e moderna com este público jovem inexplorado, a instituição pesquisada está aquém do necessário para ser uma empresa altamente competitiva. A razão desta conclusão possui origem no visível mau aproveitamento das capacidades individuais de seus funcionários. O grupo relatou que é de

conhecimento público algumas mídias satíricas criadas pelos funcionários para criticar o banco, sua administração ou posicionamento. A ideia seria aproveitar estas mentes criativas e bastante capacitadas em edição de áudio e vídeo que já fazem parte do corpo de funcionários para trabalhar a favor da instituição, justamente buscando atingir este público tão sagaz e exigente que compõe o segmento jovem. Houve inclusive na mesa de discussão um comentário bastante polêmico que caso uma empresa externa à organização apresentasse um projeto de vídeo criativo, a ser produzido e divulgado com baixo custo e com grande possibilidade de retorno por atingir o público jovem, sairia com um negócio milionário fechado, no entanto, caso a mesma proposta fosse apresentada por um funcionário da instituição, tal projeto provavelmente seria arquivado sem ao menos uma análise séria sobre viabilidade e impacto comercial.

Segue Tabela 16 apresentando os fatores que facilitaram e dificultaram a realização desta que foi a maior etapa da pesquisa:

Tabela 16 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Criação de Sentido

FACILITADORES	DIFICULTADORES
<p>Ao contrário da etapa de coleta de informações, os participantes se mostraram interessados e engajados na proposta</p> <p>O uso da lousa para organizar o trabalho e dos dossiês proporcionou uma boa visualização do que estava acontecendo</p> <p>Por ser um grupo reduzido houve pouca dispersão em assuntos não relacionados ao trabalho</p>	<p>A primeira reunião foi interrompida abruptamente justo quando o trabalho começara a fluir melhor</p> <p>Reunir todos os integrantes, alguns se atrasaram para a segunda reunião e um integrante que participou da etapa de coleta de dados não participou da primeira reunião</p> <p>O recurso tempo era exíguo para o desenvolvimento das tarefas</p>

Fonte: do próprio autor

4.7 DIFUSÃO

A divulgação das conclusões e resultados obtidos com a pesquisa seria apresentada em reunião à superintendente e aos membros da Unidade Comercial, entretanto, devido ao período de incertezas e troca de chefias no banco não foi possível marcar a devida reunião tendo sido os resultados enviados por e-mail para o responsável pelo setor. Temos a seguir os aspectos facilitadores e dificultadores desta etapa:

Tabela 17 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Difusão

FACILITADORES	DIFICULTADORES
O e-mail torna mais fácil a divulgação dos resultados	Agendar a reunião com a superintendente responsável pelo setor

Fonte: do próprio autor

4.8 ANIMAÇÃO

O próprio autor do trabalho atuou como animador do processo, orientando as atividades, buscando reproduzir os conceitos teóricos e adaptá-los ao ambiente organizacional em que o trabalho foi realizado.

Na etapa de delimitação do perímetro, coube ao animador agendar reunião com a superintendente, apresentar os conceitos abordados, esclarecer dúvidas, vender a importância de desenvolver e implantar processos de inteligência no setor para a organização. Registrar os acontecimentos para utilização posterior na documentação elaborada.

Para a etapa de coleta de dados o animador buscou ferramenta adequada para a coleta, motivou o grupo de trabalho a encontrar informações pertinentes, auxiliou pessoalmente o grupo buscando informações para enriquecer a base de dados.

Na fase seguinte, a criação de sentido, o animador novamente gerenciou os horários dos encontros, reiterou a importância de ampla participação e envolvimento do grupo de trabalho, preparou materiais e dinâmicas a fim de otimizar o tempo que

se mostrava escasso para o desenvolvimento das tarefas. Atuou como membro ativo e participante nos debates conclusivos desta etapa.

Por fim, coube ao animador divulgar os resultados do trabalho entre os membros da Unidade Comercial onde ocorreu a pesquisa bem como à superintendente responsável pela Unidade.

Segue abaixo Tabela 18 com os fatores facilitadores e dificultadores desta etapa:

Tabela 18 - Fatores Facilitadores e Dificultadores da Animação

FACILITADORES	DIFICULTADORES
Afinidade com alguns integrantes do grupo de trabalho fez com que o animador se sentisse à vontade e confortável com sua função	O grupo precisou de fortes estímulos para a etapa de coleta de dados

Fonte: do próprio autor

4.9 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Uma vez desenvolvido o método *L.E.SCA*ning na Unidade Comercial da instituição pesquisada, podemos iniciar o passo seguinte que este estudo se propõe: analisar os fatores críticos de sucesso na implantação deste processo de inteligência.

Para esta análise utilizou-se três componentes principais como base ferramental buscando uma visão que conciliasse a teoria estudada com a realidade encontrada na pesquisa de campo:

- a) As tabelas anteriores que tratam dos fatores facilitadores e dificultadores encontrados em cada etapa do processo de aplicação do método;
- b) A Tabela 6 de Janissek-Muniz (2014) que trata com maior abrangência os fatores críticos negativos encontrados na implantação de processos de inteligência;

- c) A observação do autor da pesquisa que busca em conjunto com os dois tópicos anteriores, interpretar os acontecimentos ao longo do trabalho, classificando-os como fatores críticos de sucesso para implantação do processo de inteligência no ambiente bancário.

A Tabela 19 trata então dos fatores críticos de sucesso encontrados no presente trabalho:

Tabela 19 - Fatores Críticos de Sucesso identificados na pesquisa

ETAPA 1: Reconhecimento do Contexto
<ul style="list-style-type: none"> • Contexto onde existe alguma aversão à incerteza <ul style="list-style-type: none"> > Houve demonstração de aversão ao método, a gerência não se mostrou compreensiva quanto a análise de sinais fracos a fim de reduzir as incertezas, demonstrou desconfiança tendo inclusive questionado ao autor quais os reais motivos da pesquisa estar sendo feita naquela unidade • Falta de apoio ou vontade insuficiente por parte da autoridade organizacional <ul style="list-style-type: none"> > A condição para que a pesquisa fosse efetuada no setor estratégico da organização, escolhido pelo autor, foi de que a autoridade organizacional não participaria das atividades, desempenhando o papel distante de apenas liberar as reuniões necessárias e as pessoas que se dispusessem a participar da pesquisa
ETAPA 2: Preparação e Sensibilização da Equipe
<ul style="list-style-type: none"> • Grau de aceitação e comprometimento por parte da equipe <ul style="list-style-type: none"> > Com exceção da etapa de coleta de informações a equipe se mostrou bastante comprometida e interessada, o que ajudou muito o andamento do trabalho. • Dificuldade de entendimento do método e compreensão da sua utilidade <ul style="list-style-type: none"> > A equipe compreendeu bem o método e sua utilidade • Grau de desconfiança e ceticismo quanto à aplicação do dispositivo <ul style="list-style-type: none"> > Apenas por parte da gestora, nunca por parte da equipe • Disponibilidade de tempo. Falta de equipe voltada à atividade de Inteligência <ul style="list-style-type: none"> > Não houve disposição de tempo para a coleta de informações em número razoável e tivemos uma interrupção na primeira reunião • Alguns interessados têm memórias negativas de um projeto anterior <ul style="list-style-type: none"> > A equipe havia participado do projeto no semestre anterior e tiveram uma boa impressão • Membros da equipe do projeto não se sentem engajados com o projeto <ul style="list-style-type: none"> > Apenas uma pessoa se voluntariou para participar e acabou não comparecendo nas reuniões marcadas • Dificuldade de envolver coletivamente os colaboradores da organização <ul style="list-style-type: none"> > A observação do autor é de que faltou incentivo por parte da chefia para que houvesse um maior número de participantes no projeto
ETAPA 3: Definição do Perímetro
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos do projeto não estão claramente definidos <ul style="list-style-type: none"> > Os objetivos e o próprio perímetro foram bem definidos e não sofreram maiores questionamentos por parte da equipe • Incerteza sobre a quantidade e qualidade de informação que poderia ser coletada <ul style="list-style-type: none"> > Houve certa incerteza por parte dos participantes quanto às fontes que poderiam ser utilizadas na coleta de informações

ETAPA 4: Definição do Alvo
<ul style="list-style-type: none"> • Se delimitação feita de forma inapropriada, há risco de sobrecarga e falta de informação <ul style="list-style-type: none"> > Talvez a definição dos temas e atores pudesse ter sido melhor debatida, assim propiciando maior participação por parte dos integrantes da equipe na etapa de coleta de informações
ETAPA 5: Coleta de Informações
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tempo disponível para a coleta e preenchimento da ficha de captação <ul style="list-style-type: none"> > Sugerimos que por se tratar de um trabalho acadêmico os participantes coletassem as informações em casa, fora do expediente, no entanto, esta sugestão não surtiu o efeito esperado. • Inexperiência de coleta e incapacidade para coletar informações de campo <ul style="list-style-type: none"> > Ainda que tenham participado de um projeto semelhante no semestre anterior, percebeu-se certa inexperiência na coleta de dados por parte da equipe • Receio em utilizar informações informais <ul style="list-style-type: none"> > Talvez pudesse ter sido melhor enfatizado a importância das informações informais e dos sinais fracos para o processo
ETAPA 6: Seleção de Informações
<ul style="list-style-type: none"> • Seleção primária inexperiente, dispensando registros importantes <ul style="list-style-type: none"> > Talvez os resultados obtidos fossem ainda mais ricos, conclusivos e aprofundados não fosse a inexperiência tanto do autor quanto do grupo de participantes • Problemas de definição de critérios de seleção, gerando sobrecarga de informações <ul style="list-style-type: none"> > Não houve sobrecarga de informações mas o contrário, talvez com um número maior coletado houvesse maior riqueza na seleção
ETAPA 7: Repasse de Informações
<ul style="list-style-type: none"> • Período restrito entre a coleta de informações e a sessão coletiva de interpretação <ul style="list-style-type: none"> > Houve dependência da liberação do grupo de trabalho conforme a demanda de serviço que tinham no setor
ETAPA 8: Memória
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de uma pessoa encarregada para o armazenamento das informações <ul style="list-style-type: none"> > O site de Nunes (2014) funcionou como uma excelente ferramenta de armazenamento de informações, eliminando qualquer tipo de contratempo nesta etapa
ETAPA 9: Criação de Sentido
<ul style="list-style-type: none"> • Informações coletadas não exploradas pois os decisores não são habituados a analisar os sinais fracos por falta de métodos apropriados <ul style="list-style-type: none"> > Não houve participação ativa ou mesmo a presença dos decisores e gerentes da unidade estudada • Incapacidade dos envolvidos em explorar informações <ul style="list-style-type: none"> > Talvez por já terem participado do processo e por se mostrarem bem dispostos nesta etapa, o grupo produziu conclusões bastante complexas e interessantes tanto intra quanto entre os grupos
ETAPA 10: Difusão
<ul style="list-style-type: none"> • Resistência dos funcionários quanto à cultura de compartilhamento <ul style="list-style-type: none"> > Não foi percebida resistência quanto ao compartilhamento por parte dos funcionários • Falta de um processo formal para identificar e compartilhar informações coletadas <ul style="list-style-type: none"> > Não existe uma política de incentivo a novos projetos dentro da instituição, algo que estimule os funcionários a terem ideias a favor da empresa

ETAPA 11: Animação
<ul style="list-style-type: none">• Perfil inadequado do animador<ul style="list-style-type: none">> Ainda que tenha sido sua primeira performance, o animador procurou transmitir bastante segurança no intuito de cativar os participantes a se engajarem no projeto.• Indiferença do animador quanto às observações da equipe<ul style="list-style-type: none">> O animador incentivou os participantes a registrarem todas as ideias que fossem surgindo ao longo das discussões para criação de sentido
ETAPA 12: Continuidade do Projeto
<ul style="list-style-type: none">• <i>Turnover</i> da equipe de projeto<ul style="list-style-type: none">> A responsável pela Unidade estudada mudou de setor no decorrer do processo• Reestruturação interna da organização durante o projeto<ul style="list-style-type: none">> Por ser um banco público, a cada eleição para governador há uma severa reestruturação da organização• Membros da equipe do projeto não estão sempre disponíveis (ausências frequentes)<ul style="list-style-type: none">> A presença dos participantes dependeu mais das possibilidades conforme a demanda de trabalho do que ausências por outros motivos.• O projeto não atende às expectativas da administração<ul style="list-style-type: none">> Aparentemente a administração não entendeu o projeto, por mais que o autor tenha se esforçado em tratar como um projeto de inteligência, a chefia insistia em perceber como um trabalho de marketing relacionado à pesquisa de mercado

Fonte: do próprio autor

5. CONCLUSÕES E DISCUSSÕES FINAIS

A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) é uma das temáticas que tem chamado a atenção do mundo executivo-gerencial, ainda que com utilizações diferentes, todas buscando na coleta e exploração de dados a produção de informações úteis ao tomador de decisão (JANISSEK-MUNIZ, 2014). A intenção desta pesquisa foi, portanto, abordar um ponto fundamental deste processo: fatores críticos em projetos de inteligência.

A partir do processo de relacionar as informações coletadas buscando a criação de sentido e com o auxílio do *Puzzle* surgiram conclusões interessantes que poderão ajudar a organização a antecipar o ambiente e reduzir o risco na tomada de decisões por parte do gestor. O autor buscou observar atentamente cada etapa do processo no intuito de apontar com a maior precisão possível os acontecimentos para em seguida comparar à teoria descrita à cerca dos Fatores Críticos de Sucesso em um processo de inteligência.

5.1 DISCUSSÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi identificar quais seriam os fatores críticos de sucesso a serem considerados na aplicação do método *L.E.SCA*ning no ambiente bancário, diante disso podemos elencar as principais observações feitas à cerca do que foi encontrado nas pesquisas de campo e que podem ser relacionadas à teoria utilizada para embasar o tema:

- A cultura da empresa em que o método será aplicado é um determinante para o sucesso de sua aplicação. Esta conclusão deve-se ao fato de que se uma empresa (como a que foi objeto de estudo) possuir culturalmente uma postura reativa, a implantação de um projeto que busca transformar as estratégias da organização em proativas e antecipativas tende a encontrar uma quantidade maior de obstáculos para funcionar;
- O entendimento e o apoio dos gestores da organização em que se aplicará o método se mostrou imprescindível. A ausência deste apoio, como ocorreu no presente estudo, significa que o resultado prático do projeto para a empresa

será nulo. O motivo é de que o estudo é um processo de inteligência que procura auxiliar os próprios gestores e tomadores de decisão a minimizar o risco de seus atos. Outra consequência desta falta de empenho e participação por parte dos gestores é o reflexo no grupo de trabalho que tende a ser mais relapso já que não há qualquer tipo de cobrança por parte de seus superiores;

- O entendimento do processo por parte do grupo de trabalho foi fator determinante para o sucesso da aplicação do método. O fato de todos os participantes estarem participando do processo já pela segunda vez, confirma a conclusão de que quanto mais experiente o grupo de trabalho, melhores os resultados;
- A coleta de dados se mostrou bastante problemática uma vez que foi bastante difícil contar com a colaboração do grupo. A página na internet facilitou muito a coleta e armazenamento das informações, ainda assim, faltou mesmo um engajamento do grupo de trabalho nesta etapa do processo;
- A etapa de criação de sentido se mostrou muito produtiva devido ao entrosamento entre o grupo de trabalho. Por serem pessoas de um mesmo setor, foi percebido bastante diálogo, união e respeito às ideias que surgiam na mesa de discussões;
- O incentivo por parte da empresa para que seus funcionários colaborem com ideias criativas e inovadoras foi um dos fatores críticos que surgiram. Um dos integrantes do grupo comentou sobre a diferença de tratamento para ideias internas (desmerecidas) e externas (supervalorizadas) à organização e todos os demais concordaram prontamente com a existência desta postura;
- A experiência do animador é determinante. De fato, parece influenciar nos resultados à medida que assume a responsabilidade de esclarecer dúvidas e gerenciar o projeto para que o objetivo estipulado não se perca. Para reduzir a interferência nos resultados por esta falta de experiência o animador contactou pessoas que já aplicaram o método em outras oportunidades;
- Quanto à continuidade do projeto, uma questão chave é o entendimento e a utilização prática do processo por parte da administração da empresa. Por mais que o grupo esteja engajado, que o animador seja experiente, que a ferramenta de coleta de informações esteja impecável, se os tomadores de

decisão não comprarem esta ideia, toda a utilidade e, conseqüentemente, a continuidade do projeto ficará comprometida.

A gestora da Unidade Comercial foi deslocada para realizar atividades em outro setor, e como a organização passa por um período de transformações e incertezas devido às eleições ainda não foi possível marcar uma reunião para apresentação dos resultados finais. Por e-mail, a superintendente respondeu que as conclusões foram “interessantes”, mas, não aprofundou sua opinião nem demonstrou interesse em utilizar tais conclusões fruto deste estudo.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Algumas observações podem ser elencadas como limitações da pesquisa, além dos dificultadores em cada etapa citados no Capítulo 4, seguem detalhados alguns entraves:

- a) A falta de tempo disponível acabou por tornar cada encontro com o grupo de trabalho agitado, a necessidade de tomar nota do que era discutido ou mesmo percebido no ambiente acabava tornando as reuniões dinâmicas a ponto de algumas informações importantes acabarem sendo perdidas pela velocidade com que eram expostas e em seguida sobrepostas;
- b) A participação tímida da equipe na coleta de dados também afetou os resultados da pesquisa, sem a ênfase de um gestor sobre a importância do processo a responsabilidade em coletar as informações de forma espontânea acabou ficando em segundo plano;
- c) A cultura da empresa que, por ser pública, se mostra historicamente conservadora e resistente a mudanças;
- d) A falta de apoio da direção: houve dificuldade em desenvolver as etapas do método sem o devido apoio dos gestores;
- e) Por tratar-se de um estudo de caso, algumas questões particulares da empresa não permitem que demais organizações apliquem mesmo estudo.

5.3 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Propõe-se que novas pesquisas sejam realizadas a fim confirmar os fatores críticos de sucesso identificados neste estudo através da realização de novos ciclos do método no mesmo ambiente. O ganho obtido se estenderia a criação de um histórico das conclusões resultantes da aplicação do método de forma consecutiva num mesmo setor de uma mesma empresa, isto possibilitaria ainda criticar os resultados obtidos de acordo com a realidade encontrada no ambiente ao qual a empresa faz parte, período após período.

Outra sugestão de pesquisa é sobre a participação voluntária dos funcionários em projetos de inteligência, buscando entender fatores que possam levar a um desempenho melhor principalmente no que tange a etapa de coleta de informações, a qual ficou aquém do esperado no presente estudo.

6. REFERÊNCIAS

- AGUILAR, F. J. **Scanning the business environment**. New York, NY: Macmillan Co, 1967.
- ALCARÁ, A. R.; TANZAWA, E. C. L.; DI CHIARA, I. G.; TOMAÉL, M. I.; UCHOA JÚNIOR, P. P. M.; HECKLER, V. C.; RODRIGUES, J. L.; VALENTE, S. S. **As redes sociais como instrumento estratégico para a inteligência competitiva**. TransInformação. Campinas. Páginas 143-153. Mai-Ago 2006.
- ANGELONI, M. T. **Elementos intervenientes na tomada de decisão**. Ci. Inf., Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003
- ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A. G. **Organizational change**: a review of theory and research in the 1990s. Journal of Management, 25, 293-315, 1999.
- BARBOSA, R. R. **Inteligência Empresarial**: uma avaliação de fontes de informação sobre o ambiente organizacional externo. Revista de Ciência da Informação, número 6. Dez 2002.
- BATTISTI, N. **Aplicação do método de inteligência estratégica antecipativa e coletiva no varejo de surf e skate wear**. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração de Empresas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.
- BESSA, J. S. **Inteligência Competitiva e Contra inteligência**. Disponível em: <http://www.abraic.org.br/noticias_eib.asp?txtcodautor=9>. Acesso em: 15 Set 2014.
- BLANCO, S. **Gestion de l'information et intelligence stratégique**: cas de la sélection des signes d'alerte précoce de Veille Stratégique. Thèse en Doctorat Science de Gestion, Grenoble 2 UPMF, ESA, CERAG, 1998.
- BRIDGES, W. **Managing Transitions**: making the most of change. 3rd. ed. Philadelphia: Da Capo, 2009.
- CÁLCENA, E.J.F. **A mudança da identidade profissional em transições de carreira**. Tese para obtenção de título de Mestre pela faculdade de Economia e Contabilidade – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

CARDOSO JÚNIOR, W. F. **Inteligência Empresarial Estratégica: Método de Implantação de Inteligência Competitiva em Organizações**. Brasília: ABRAIC, 2007.

CARON-FASSAN, M.L. **Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles**. Revue Systèmes d'Information et Management. Vol 6. nº 4. pp. 73-89, 2001.

CARON-FASAN, M.L.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Análise de informações de Inteligência Estratégica Antecipativa**: proposição de um método, caso aplicado e experiências. RAUSP: Revista de Administração da USP, São Paulo, Vol. 39, nº 3, p.205-219, julho/setembro 2004.

CARON-FASAN, M.L. et H. LESCA (2010) **Facteurs de risque de la conduite de projet de mise en place d'un dispositif de veille anticipative dans plusieurs Caisses d'Allocations Familiales**. Colloque de l'AIM. La Rochelle, 20 pages, 20 et 21 mai 2010.

CARVALHO, E. L. **Informação orgânica**: recurso estratégico para tomada de decisão pelos membros do Conselho de Administração da Universidade Estadual de Londrina. 2001. 93f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, São Paulo/SP, 2001.

CHOO, C. W. **Gestão da informação para a organização inteligente**. A arte de explorar o meio ambiente. Lisboa: Caminho, 2003.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC São Paulo, 2006.

COCKBURN, A.; HIGHSMITH, J. **Agile Software Development: The People Factor**. Software management. Pp. 131 – 133. 2001

COLAUTO, R.; GONÇALVES, C. M.; BEUREN, I. M.; SANTOS, N. **Os Fatores Críticos de Sucesso como Suporte ao Sistema de Inteligência Competitiva: O**

Caso de uma Empresa Brasileira. Revista de Administração Mackenzie, vol. 5, núm. 2, p. 120-146, 2004.

COSTA NETO, P. L. O. (Org.). **Qualidade e Competência nas Decisões**. São Paulo: Edgarg Blücher LTDA, 2007.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FERRAZ, N. A.; SILVA, E. C. M.; GALVÃO, M. B.; MEDEIROS, D. D. **Monitoramento Ambiental e Inteligência Competitiva em Empresas do Setor Têxtil que Exportam seus Produtos**. In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial - Belo Horizonte, MG, 2011.

FREITAS, H. M. R.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Análise Léxica e Análise de Conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre/RS: Sphinx - Sagra (distrib.), p. 176, julho 2000.

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R.. **Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica**. In: Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, I GeCIC, 2006, Curitiba/PR. Anais... Curitiba/PR, ABRAIC, 2006.

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R.; BAULAC, Y.; MOSCAROLA, J. **Pesquisa via Web: Reinventando o papel e a ideia de pesquisa**. Canoas RS. Sphinx-Metrópole (distrib.). p. 204, 2006.

G1. Lucro líquido do Banrisul cai mais de 60% no primeiro trimestre de 2014. Disponível em: < <http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2014/05/lucro-liquido-do-banrisul-cai-mais-de-60-no-primeiro-trimestre-de-2014.html> > Acesso em: 18 ago 2014.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo, 2008.

GONÇALVES, C. M.; COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. **Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso em Instituição de Ensino Superior** In: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis/SC, Dezembro de 2004.

GOVERNANÇA CORPORATIVA BANRISUL. **Relações com investidores:** Composição Acionária. Disponível em: <http://ri.banrisul.com.br/banrisul/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=8231> Acesso em: 18 ago 2014.

HANDY, M.T.; **A era do paradoxo:** dando um sentido para o futuro. São Paulo: Makron Books, 1994.

HARRIS, R. **Introduction to Decision Making.** VIRTUALSALT, 1998. Disponível em: <<http://www.virtualsalt.com/crebook5.htm>>. Acessado em 16 set 2014.

HIGHSMITH, J. **Gerenciamento Ágil de Projetos.** RJ, 2ª ed. 2012.

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.. **Veille Stratégique: Application d'Internet et Sites Web pour 'provoquer' des informations à caractère anticipatif.** In: 8EME COLLOQUE AIM, 2003, Grenoble. Anais..., 2003

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H.. **Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para Tomada de Decisão.** In: Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI), 3º, 2006, São Paulo/SP. Anais... São Paulo/SP: CONTECSI, 2006.

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H.. **Desenvolvimento da capacidade de antecipação pela identificação e captação de indícios antecipativos em contexto de Inteligência Estratégica Antecipativa.** In: 4º IFBAE Congresso do IFBAE, 2007, Porto Alegre. Anais do 4ª IFBAE - Congresso do IFBAE, 2007 a.

JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H.; LESCA, H. **A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações.** In: Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI), 4º, 2007, São Paulo/SP. Anais... São Paulo/SP: CONTECSI, 2007b.

JANISSEK-MUNIZ, R. **Fatores Críticos em Projetos de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva**. 2014.

KOTLER, P.. **Administração de marketing**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LESCA, H., et CHOKRON, M. **Intelligence collective pour dirigeants d'entreprise**. Retours d'interventions. Revue Systèmes d'Information et Management, 4 (7), pp.65-91, 2002.

LESCA, H. **Veille stratégique**: La méthode *L.E.SCA*ning®. Editions SEM, 2003.

LESCA, H.; FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Inteligência Antecipativa para Decisão Estratégica**. Revista Perfil, Unisc, 13 p., jul. 2003.

LIMA, S. M. V. & BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional**: uma introdução. In S. M. V. Lima (Ed.), *Mudança Organizacional - teoria e gestão (17-63)*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, p. 720, 2001.

MILLER, D. **Gestão de Mudanças com Sucesso**: Uma abordagem organizacional focada em pessoas. Integrare Editora, São Paulo/SP, 2012.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes**. São Paulo: Atlas, 2009.

NUNES, L. L. **Contribuição das Redes Sociais para a Identificação de Indícios Antecipativos**: Uma Aplicação da IEAc no Setor Bancário. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração de Empresas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

OLIVEIRA, P.H.; JOÃO, H.F.C.E.; MONDLANE, N.S.A. **Contexto competitivo, monitoramento ambiental e tomada de decisão estratégica**: o caso dos micro e pequenos varejos da região do Barro Preto em Belo Horizonte. Ci. Inf., Brasília, v. 37, n. 2, p. 110-121, maio/ago. 2008 a.

OLIVEIRA, V. P.; ARAUJO, F.; RODRIGUES, M. V. R. **Gestão do Conhecimento**. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro/RJ: 2008 b.

ORASUNO, J. M. **Decision**: making in the cockpit. In WIENER, E. L.; KANK, B. G.; HELMREICH, R. L. C Resouce Manag. San Diego, California: Ac. Press, 1995.

PAULUCI, R. B. B.; QUONIAM, L. M.. **Aplicação do método de Fatores Críticos de Sucesso para levantamento de necessidades de informação em estudo prospectivo**. 3º Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, São Paulo/SP. 31 de Maio a 02 de junho de 2006.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise da indústria e da concorrência. 17ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

QUONIAM, L. **Building strategy**. Disponível em: http://quoniam.univ-tln.fr/pdf/09%20-%20CI_TI%20and%20strategy_2.pdf. Acesso em: 07/01/06.

ROBBINS, S. P. **O processo administrativo integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1981.

ROCHA, H. M.; DELAMARO, M. C.; QUNITELLA, H. L. M. de M.; AFFONSO, L. M. F. **Fatores críticos de sucesso no processo de desenvolvimento de produtos na indústria automotiva Sul-Fluminense**. In: VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010.

ROCKART, J. F. **A new approach to defining the chief executive's information needs**. Working Paper nº 37. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology, May 1978.

RODRIGUES, J. T. **A contribuição da gestão de pessoas na implantação e manutenção do Seis Sigma em empresas instaladas no Rio Grande do Sul**. Tese (Mestrado), Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

SANTOS, S. C.; PICHIONO, C. N.; ALMEIDA, F. C.; **Os diferentes conceitos, interpretações e aplicações da Inteligência Competitiva**. In: XII SemeAD, 2009, São Paulo. Anais..., 2009.

SANTOS, L.P.; WAGNER, R. **Processo decisório e tomada de decisão: um dualismo**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2007. Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2007. Disponível em <http://www.aedb.br/seget/artigos07/265_PROCESSO%20DECISORIO%20E%20OMADA%20DE%20DECISAO%20UM%20DUALISMO.pdf>. Acesso em: 15 set. 2014.

SAPIRO, A. **Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva**. RAE, v33, n.3, Mai, 1993.

SILVA JUNIOR, A.; POLIZEL, C. E. G.; SILVA, P. O. M. **Fatores Críticos de Sucesso para a Gestão do Conhecimento em uma Instituição de Educação Superior Privada**. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94723262006>> Acesso em: 16 ago 2014.

SIMON, H. **A Capacidade de Decisão e de Liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração - Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2013.

SOLINO, A. S.; EL-AOUAR, W. A. **O processo de Tomada de Decisões Estratégicas: Entre a Intuição e a Racionalidade**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo/SP, v. 08, nº 3, julho/setembro 2001.

SOUZA, M. G. S; VASCONCELOS, L. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Pesquisa sobre mudança nas organizações: a produção brasileira em micro comportamento organizacional**. Rev. Psicol., Organ. Trab. [online]. 2009, vol.9, n.2, pp. 32-46. ISSN 1984-6657.

STOLLENWERK, M. F. L. **Fatores críticos de sucesso**. In: KIRA, T.(Coord). Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: Editora UNB, 2001.

SUTTON, H. **Competitive intelligence** - Conference Board Research Report n 913. New York: The Conference Board, 1988.

TARAPANOFF, K.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H. de; CORMIER, P. M. J. **Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação**. Revista de Ciência da Informação, número 3. Páginas 91-100. Set-Dez 2000.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: Senac, 2001.

TUDESCO, A. P. K. **Gerenciamento Ágil de Projetos: Fatores de Sucesso Determinantes da Agilidade e Facilitadores de Resultados Inovadores**. Dissertação defesa de Mestrado (Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10 ed. – São Paulo: Atlas, 2009

VIEIRA, V. A.; TIBOLA, F. **Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras**. Rev. adm. Contemp. Curitiba, v. 9, n. 2, Junho 2005.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMBELLI, R., L.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Aplicação de Inteligência de mercado em empresa do ramo de entretenimento: Um estudo de caso no GNC cinemas**. Inovação, Cooperação Internacional e Desenvolvimento Regional. 6º Congresso do instituto Franco-Brasileir de Administração de Empresas, França, 2011.

ANEXOS

Dossiê para a segunda reunião:

Política			
1	14/10/2014	internet	Composição Governo
35	20/10/14	internet	Você sabe o que é Social Bond? A Inglaterra e outros países ricos estão prometendo retorno financeiro a investidores que os ajudarem a solucionar problemas sociais
37	20/10/14	internet	O difícil mundo das regras tributárias no Brasil. Desde a promulgação da constituição de 1988, o número de regras tributárias foi multiplicado por 10.

Comunicação			
3	18/10/2014	Facebook	Você ainda está pagando seu BB Crédito Veículo mas quer trocar de carro? Financie seu novo automóvel junto com o saldo devedor do anterior.
4	18/10/2014	Facebook	Realize seus sonhos em um piscar de olhos! Acesse o autoatendimento na internet e contrate o Crédito BB em apenas alguns cliques.
5	18/10/2014	Facebook	Use o Gerenciador Financeiro do BB para tornar as operações financeiras do dia-a-dia da sua empresa mais simples e práticas
6	18/10/2014	Facebook	Saque até R\$300 por dia, sem o seu cartão, nos caixas eletrônicos do BB. É só solicitar seu código de saque por SMS, pelo autoatendimento na internet ou usando o aplicativo mobile
7	18/10/2014	Facebook	Chegou o BB Solução de Dívidas. Uma ferramenta inovadora do Banco do Brasil que vai facilitar a sua vida financeira. Nela, você pode consultar, gerenciar e renegociar suas dívidas. E o melhor de tudo: sem sair de casa.
17	20/10/14	internet	SANTANDER CAP SORTE UNIVERSITÁRIO Com parcelas mensais a partir de R\$ 20, você concorre a prêmios em dinheiro e no final do plano ainda recebe de volta todo o valor pago.
18	20/10/14	internet	Que tal decidirmos a conta perfeita para as suas necessidades? Com o nosso simulador fica muito mais fácil identificar a conta mais adequada ao seu estilo de vida. É só responder algumas perguntas. (Santander)
39	20/10/14	internet	Se você viu algo familiar nessas campanhas e eventos, não está maluco: todas elas querem falar diretamente com o jovem e, para isso, se apropriaram da atitude, dos sons, dos esportes, da linguagem e dos ícones admirados pela juventude brasileira para chegar mais perto do universo adolescente

Economia			
8	18/10/2014	Facebook	2015 vai ser duro, alerta economista da Icatu Seguros - Em palestra no sul, Vitória Werneck vê o país enredado em sérias dificuldades para voltar a crescer e principalmente domar inflação
9	18/10/2014	Facebook	Turista brasileiro teme ficar sem dinheiro em viagens ao exterior Recomendação é que seja levado em dinheiro a quantia suficiente para pagamentos imediatos e concentrar o restante em um cartão pré-pago Turista brasileiro teme ficar sem dinheiro em viagens ao exterior - Recomendação é que seja levado em dinheiro a quantia suficiente para pagamentos imediatos e concentrar o restante em um cartão pré-pago
10	18/10/2014	Facebook	Inadimplência do consumidor subiu 19,6% em setembro
11	18/10/2014	Facebook	O IPCA fechará o ano de 2014 em 6,3%, bem acima do centro da meta de inflação de 4,5%.
12	18/10/2014	Facebook	OCDE corta previsão de crescimento do Brasil para 0,3%, abaixo da zona do euro e mesmo número do novo boletim Focus
13	18/10/2014	Facebook	Economia brasileira vai crescer só 0,1% em 2014, diz Itaú
14	20/10/14	internet	Corte de orçamento do Banco Central reduz pedido de produção de moedas
26	20/10/14	internet	Dólar cai e bolsa tem forte alta no dia seguinte às eleições
34	20/10/14	internet	Serviços pode fechar ano com pior resultado desde 2003 Setor que emprega quase 70% da mão de obra nacional sofre com retração

Tecnologia			
15	20/10/14	internet	Especialistas orientam como restringir o uso de tecnologia pelas crianças
25	20/10/14	internet	Pesquisa revela que 58,7% das crianças e adolescentes entre 10 e 14 anos da Região Sul têm celular
29	20/10/14	internet	Claro, TIM e Vivo arrematam três primeiros lotes do 4G
30	20/10/14	internet	Fortunati sanciona nova legislação para telefonia móvel nesta terça

Mercado			
16	20/10/14	internet	Cientes ocultos ganham dinheiro para avaliar produtos e serviços
19	20/10/14	internet	Imunes a crises, empresas de cosméticos vivem em Brasil paralelo
20	20/10/14	internet	Brasil é o país com mais carros blindados do mundo
21	20/10/14	internet	Criação de empregos formais atinge menor nível para setembro em 13 anos
22	20/10/14	internet	Mensalidades escolares devem ter alta de 9,11% em 2015
24	20/10/14	internet	Cartões pré-pagos podem chegar a 10% das transações em cinco anos
27	20/10/14	internet	A sensação do brasileiro de que pode perder o emprego com mais facilidade levou o Índice do Medo do Desemprego, elaborado pelo Ibope Inteligência a pedido da Confederação Nacional da Indústria (CNI), a atingir em setembro a maior pontuação desde novembro de 2009
28	20/10/14	internet	Estudo realizado em cinco capitais brasileiras mostrou que Porto Alegre tem a maior diferença entre os valores mais altos e mais baixos na cotação do seguro auto
31	20/10/14	internet	Telefonia tem índice negativo de satisfação pelo segundo ano consecutivo, aponta pesquisa
32	20/10/14	internet	Desemprego sobe para 4,8% em Porto Alegre A taxa é 0,5 maior que em julho, que apresentou 4,3%
40	20/10/14	internet	Atualmente, cerca de 12 milhões de brasileiros têm entre 13 e 19 anos, segundo dados do IBGE. O potencial de consumo desse público é vasto, mas seu perfil ainda é pouco explorado e compreendido por grande parte dos varejistas

Empreendedorismo			
2	17/10/14	internet	Com casos reais, série de TV vai dar dicas de empreendedorismo para jovens
26	20/10/14	internet	Dólar cai e bolsa tem forte alta no dia seguinte às eleições
36	20/10/14	internet	O humor do Porta dos Fundos vai virar negócio sério. Com 1 bilhão de visualizações em dois anos, o canal de humor cria uma holding para seus negócios.
38	20/10/14	internet	Saber fazer um bom produto é muito importante, mas só isso não garante o sucesso de uma organização. Criar uma companhia bem-sucedida demanda também gerenciar relacionamentos. Não depende simplesmente de acertar uma fórmula, e sim de administrar continuamente as expectativas de quem se relaciona com a empresa.