



FATORES CRÍTICOS EM PROJETOS DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA E COLETIVA

Raquel JANISSEK-MUNIZ

Professora Adjunta – PPGA EA UFRGS

rjmuniz@ufrgs.br

Área temática : Prospecção de cenários futuros num contexto de complexidade e incerteza,

Resumo: Implantar um projeto de Inteligência é frequentemente percebido como tarefa complexa e de difícil implantação, que pode provocar dificuldades de ordens diversas. Neste artigo, nossa intenção é abordar os fatores críticos em projetos de Inteligência, de forma a contribuir ao avanço teórico que deve permear a definição desse tipo de solução nas organizações. A falta conhecimento do chefe de projeto para conduzir o projeto pode ser amenizada pelo contato prévio com fatores críticos que podem potencialmente contribuir para o sucesso do projeto. Este é pois, o objetivo deste artigo, que visa colaborar com a importância decisiva do conhecimento prévio desses fatores. **Palavras-chave:** Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, Monitoramento do Ambiente, Sinais Fracos, Fatores Críticos.

Résumé: Mettre en place un projet de Veille est souvent perçu comme étant une tâche complexe et difficile, ce qui peut causer des difficultés d'ordres diverses. Dans cet article, notre intention est d'aborder les facteurs critiques dans les projets de veille afin de contribuer à la percée théorique qui devrait imprégner la définition de ce type de solution dans les organisations. Le manque de connaissance du gestionnaire de projet pour mener la mise en place d'un projet de veille peut être atténué par un contact antérieur avec des facteurs critiques, lesquels peuvent potentiellement contribuer à la réussite du projet. Le but de cet article est de collaborer avec l'importance critique de la connaissance préalable de ces facteurs. **Mots-clefs:** Veille Stratégique Antecipative et Intelligence Colletive, Surveillance de l'environnement, Signaux Faibles, Facteurs Critiques.



Fatores Críticos em Projetos de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva

Área temática : Prospecção de cenários futuros num contexto de complexidade e incerteza,

Resumo: Implantar um projeto de Inteligência é frequentemente percebido como tarefa complexa e de difícil implantação, que pode provocar dificuldades de ordens diversas. Neste artigo, nossa intenção é abordar os fatores críticos em projetos de Inteligência, de forma a contribuir ao avanço teórico que deve permear a definição desse tipo de solução nas organizações. A falta conhecimento do chefe de projeto para conduzir o projeto pode ser amenizada pelo contato prévio com fatores críticos que podem potencialmente contribuir para o sucesso do projeto. Este é pois, o objetivo deste artigo, que visa colaborar com a importância decisiva do conhecimento prévio desses fatores. **Palavras-chave:** Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, Monitoramento do Ambiente, Sinais Fracos, Fatores Críticos.

Résumé: Mettre en place un projet de Veille est souvent perçu comme étant une tâche complexe et difficile, ce qui peut causer des difficultés d'ordres diverses. Dans cet article, notre intention est d'aborder les facteurs critiques dans les projets de veille afin de contribuer à la percée théorique qui devrait imprégner la définition de ce type de solution dans les organisations. Le manque de connaissance du gestionnaire de projet pour mener la mise en place d'un projet de veille peut être atténué par un contact antérieur avec des facteurs critiques, lesquels peuvent potentiellement contribuer à la réussite du projet. Le but de cet article est de collaborer avec l'importance critique de la connaissance préalable de ces facteurs. **Mots-clefs:** Veille Stratégique Anticipative et Intelligence Colletive, Surveillance de l'environnement, Signaux Faibles, Facteurs Critiques.

1. Introdução

Este artigo apresenta evolução em uma temática que tem chamado atenção do mundo executivo-gerencial, mesmo se com designações diferentes, todas centradas na coleta e exploração de dados para produção de informações úteis ao tomador de decisão. Trata-se da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc). Neste artigo, a intenção é abordar um complemento fundamental: fatores críticos em projetos de Inteligência, de forma a contribuir ao avanço teórico que deve permear a definição desse tipo de solução nas organizações.

Depois de quase duas décadas de pesquisas que buscam semear e divulgar vantagens relacionadas ao monitoramento do ambiente pertinente com a realização de processos de Inteligência em organizações, admite-se finalmente que a capacidade de sobrevivência de uma organização depende em parte de sua aptidão em antecipar as mudanças de seu ambiente externo e em considerá-las suficientemente cedo na definição dos eixos estratégicos que ela deseja perseguir ou sustentar (LESCAN e CARON-FASAN, 2008). Esta aptidão pressupõe, por parte da empresa, a existência de uma atividade de Inteligência Estratégica e, se possível, de Inteligência Antecipativa.

Inteligência Estratégica é o processo coletivo e proativo através do qual os membros da organização (ou pessoas solicitadas por ela) coletam (percebem ou provocam, e escolhem), de forma voluntária, e utilizam informações pertinentes relacionadas aos seus ambientes interno e sobretudo externo, e as mudanças que podem neles ocorrer (LESCA, 2003). Em outras palavras, é uma maneira, para a organização, de gerenciar de forma proativa sua curiosidade em relação às mudanças do ambiente com o objetivo de reforçar sua competitividade durável. Seu uso tem como foco ajudar a criar oportunidades de negócios, inovar, adaptar-se ao ambiente, evitar surpresas estratégicas, reduzir riscos e incerteza geral.

O conceito de Antecipação associado à Inteligência Estratégica parte do pressuposto de que se trata de um processo voltado à identificação de eventos futuros, com base na interpretação de certos sinais que podem potencialmente ser obtidos no período presente. A abordagem proposta por este tipo de Inteligência, conforme Lesca (2003) e Freitas e Janissek-Muniz (2006), prioriza a antecipação, e não a previsão (Figura 1).

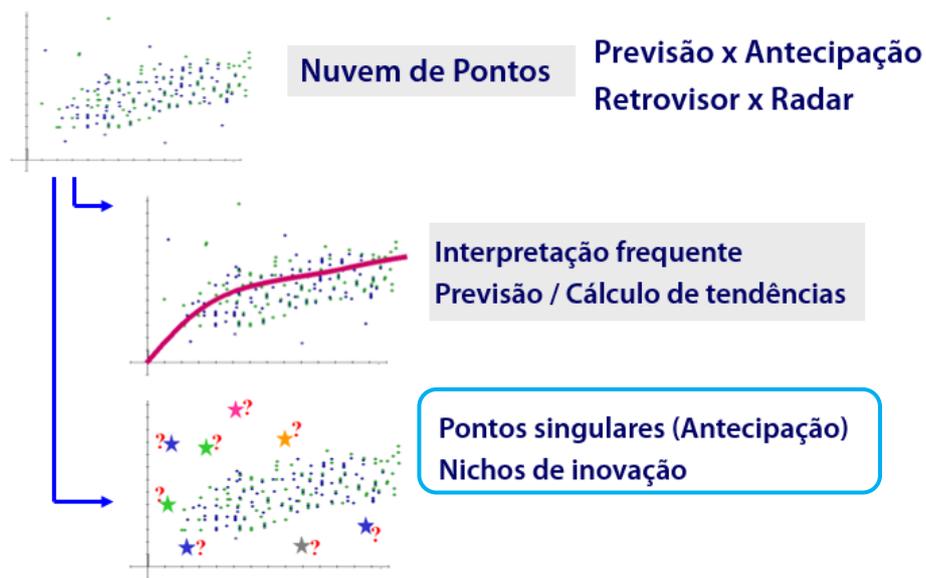


Figura 1 : Pontos de vista complementares (FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2006).



Os objetivos são claramente distintos: procurar tendências na previsão (continuidades) ou procurar as diferenças na antecipação (pontos de ruptura)? A previsão, interpretação mais frequentemente utilizada, baseia-se em cálculos de tendências sobre dados coletados no passado, e pode ser expressa por uma curva integrando a maioria dos itens de uma nuvem de pontos, extrapolando no futuro os conhecimentos do passado.

Os outros pontos, que aqui chamamos de singulares, são deixados de lado e considerados como sendo pouco importantes, irrelevantes muita vezes. Lesca (2003) orienta que se preste atenção nesses pontos singulares, associando-os de alguma forma, afim de identificar mudanças ou rupturas, isso representando a antecipação de uma situação, de um evento, de um problema, de uma oportunidade. É o fato de ter implantado um dispositivo de inteligência que possibilita a criação de uma postura ou visão diferente ou inovadora das oportunidades ou riscos que podem surgir (FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2006). Desta forma, pode-se antecipar representações de mudanças que podem ocorrer num ambiente organizacional, a partir daí inferindo-se ações a realizar. Assim, a antecipação se interessa justamente aos pontos normalmente descartados pelos previsionistas, mas potencialmente portadores de um caráter singular, diferencial e mesmo inovador. Isto pois talvez neles encontram-se sinais que podem ser interessantes para a organização, quando esta estiver atenta e relacionar as diferentes informações obtidas, gerando assim uma interpretação inovadora e criativa, a partir da qual possa identificar cenários aplicáveis a diferentes situações, usando assim a informação para a concretização de estratégias da empresa.

Contudo, conforme amplamente estudado, a construção de um dispositivo de inteligência provoca dificuldades de ordens diversas (LESCA e CHOKRON, 2002). Implantar um projeto de inteligência é muito frequentemente percebido como desafio, representando tarefa complexa e de difícil implantação. Não menos frequente, o animador do dispositivo ou o chefe de projeto designado para assumir a tarefa, não sabe o que fazer, nem como fazer, nem por onde começar. Normalmente falta conhecimento para iniciar e conduzir corretamente o projeto. Neste sentido, o contato prévio com eventuais fatores críticos podem contribuir para o sucesso do projeto (BOULIFA TAMBOURA, 2008; LESCAN e CARON-FASAN, 2008).

Assim, com o objetivo de contribuir na identificação de fatores críticos na implantação de um projeto de inteligência, e com base em estudos realizados por Ghoshal Et Kim (1986), Blanco (1998), Kourteli (2000), Lesca e Chokron (2002), Fleisher e Bensoussan, (2007); Boulifa Tamboura (2008); LescaN e Caron-Fasan (2008), Caron-Fasan e Lesca (2010), Olszak e Ziembra (2012) e Janissek-Muniz e Blanck (2014), são apresentados pontos críticos que podem surgir durante o desenvolvimento de projetos de Inteligência. Adicionalmente, a partir de aplicações realizadas em solo brasileiro em 11 empresas (com referência ao estudo de caso originalmente conduzido) realizou-se uma análise multi-casos *a posteriori*, onde alguns fatores foram confirmados, outros adicionados. A lista consolidada apresentada não tem a pretensão de ser exaustiva, mas possibilita uma noção dos desafios a serem encarados pela iniciativa de desenvolvimento e instalação de um tal processo.

Neste artigo, após contextualizar o estudo em seus conceitos de base, a saber o monitoramento de ambiente e a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) e enquadrar o estudo em termos metodológicos, são apresentados fatores críticos consolidados, em uma proposta de abordagem estruturada a partir das principais fases e etapas do processo de IEAc. A pesquisa visa colaborar, desta forma, com a importância decisiva de conhecimento prévios desses fatores crítico de fracasso.

2. Sistemas para monitoramento do ambiente organizacional externo

O monitoramento do ambiente pode ser entendido como a observação de eventos que ocorrem no ambiente organizacional externo e que podem potencialmente comprometer a atuação de uma organização. Trata-se da busca de informações no ambiente organizacional que visa apoiar a organização a planejar e a tomar decisões (ANDRIOTTI et al., 2008). Um dos primeiros a tratar sobre a importância do monitoramento do ambiente foi Aguilar ainda na década de 60 (1967), seguido por Ansoff (1975) que defendeu a implementação de um sistema organizacional de alerta precoce às mudanças. Segundo Daft e Weick (1984), o relacionamento entre monitoramento, interpretação e conhecimento organizacional, inicia com a coleta de dados provenientes da observação do ambiente, seguida da interpretação, onde, aos dados são fornecidos significados, através das percepções e criações de mapas cognitivos, empregando neste processo conhecimento, experiências e uso da mente humana (SCHOSSLER e JANISSEK-MUNIZ, 2014). Conforme demonstram os trabalhos de Mayer et al (2013), o monitoramento do ambiente é capacidade dos sistemas de informações (SI) de coletar, interpretar e usar informações pertinentes sobre eventos, tendências e relacionamentos usada nas tarefas de planejamento. Estes autores (MAYER et al, 2013) apresentam um *framework* (Figura 2) para estruturação da pesquisa em *environmental scanning*, indicando e categorizando termos relevantes ao conceito, apresentando as principais metodologias utilizadas e sugerindo *guidelines* para sua evolução.

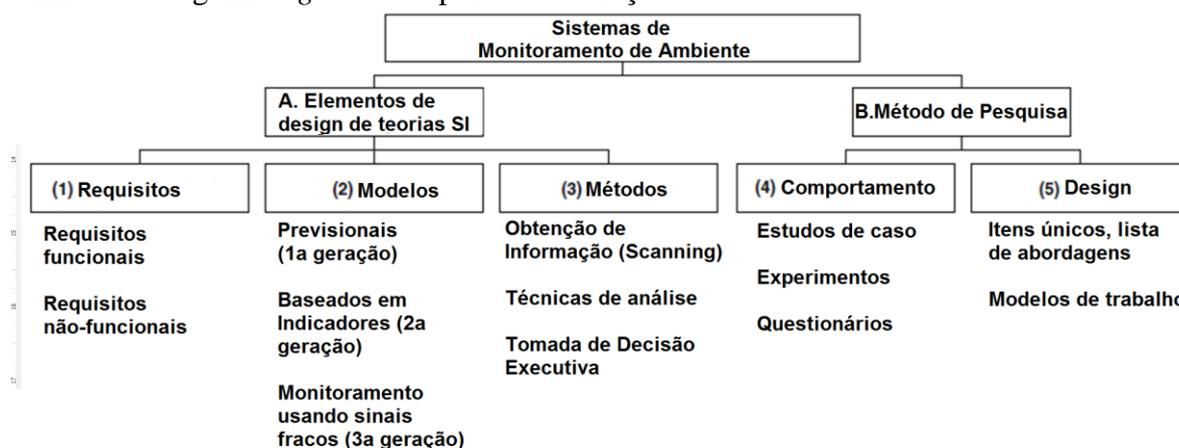


Figura 2 : Framework de Monitoramento do Ambiente (MAYER et al, 2013).

A importância do monitoramento da informação como apoio à tomada de decisão, em especial a tomada de decisão estratégica, tem sido cada vez mais reconhecida, e o estudo do processo envolvido nesta atividade investigado de diversas maneiras: sob a ótica da interpretação gerencial (LESCA et al., 2012), do processo decisório (FONSECA e BARRETO, 2011) ou da formalização de modelos (KIM et al., 2010). Escrivão Filho et al (2004) relacionam esta atividade à Gestão Estratégica, afirmando que o monitoramento do ambiente se configura como uma maneira de coletar informações para o processo estratégico. Para Certo e Peter (1993), a atividade de análise do ambiente se constitui na principal etapa do processo estratégico, indicando que as variáveis ambientais devem ser constantemente consideradas pela empresa. Kotler (1998), ao abordar a análise SWOT, reforça a importância do monitoramento afirmando a necessidade de monitorar as forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais), e também os



atores microambientais diretos (consumidores, concorrentes, parceiros, fornecedores), de forma a estabelecer um sistema de Inteligência para acompanhar tendências e mudanças importantes. Davenport (1998) confirma a importância do conhecimento do ambiente exterior à organização, o qual consiste em obter informações sobre três tópicos essenciais: mercados e negócios em geral, mercados tecnológicos e mercados da informação.

Contudo, conforme Henrique e Barbosa (2009), quanto mais se reconhece a importância estratégica da informação para as organizações devido à crescente complexidade do ambiente informacional e incerteza percebida, mais difícil e complexa se torna a percepção a respeito das dificuldades associadas ao monitoramento, percepção, coleta e uso da informação no âmbito organizacional (JANISSEK-MUNIZ e BLANCK, 2014). Uma das razões perpassa pela ideia de que o próprio ambiente organizacional atua como agente gerador de incerteza organizacional, na medida em que envolve instabilidade, complexidade e dinamismo, afetando diretamente o processo de gestão da informação. Contudo, assim como surgem ameaças devido à instabilidade do ambiente, também emergem oportunidades, oferecendo, às organizações preparadas, a possibilidade de adaptação, incremento e inovação de seus negócios a partir da coleta, interpretação e uso da informação pertinente e relevante.

O monitoramento da informação pode ocorrer de forma passiva ou proativa (CHOO, 2001). Passiva se realizado com vistas à solução de determinado problema, ou proativa, quando ocorre na forma de alertas antecipados de possíveis ameaças ou oportunidades. A postura proativa permite perceber as mudanças do ambiente a tempo de reagir (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006). Para tal, é necessário que o sistema de inteligência funcione como um *radar*, para prospectar e antever mudanças. Com este direcionamento revestido de caráter antecipativo, as informações coletadas podem indicar eventos ainda não consolidados mas em vias de evolução, gerando conhecimento que permitem tomar ações com o objetivo de estar preparados para estas mudanças (JANISSEK-MUNIZ, FREITAS e LESCA, 2007).

O monitoramento do ambiente pode ser operacionalizado através de um sistema de inteligência, que permite justamente observar alterações do ambiente, oportunizando à empresa adaptar sua estratégia ao mercado, criando vantagem competitiva. Para Haeckel e Nolan (1993) a Inteligência é a habilidade em lidar com a complexidade do ambiente, capturando, analisando e extraindo significado de sinais do ambiente externo que as possam afetar de forma positiva ou negativa. As diversas designações e nomenclaturas de Inteligência usadas apresentam algumas distinções e direcionamentos, embora todas sejam centradas na coleta e exploração de dados para produção de informações úteis ao tomador de decisão. Tem-se a Inteligência Social (CHOO, 2001), a Inteligência Competitiva (FULD, 1995; GOMES e BRAGA, 2001; SANTOS, 2009; TARAPANOFF, 2006); Inteligência de Negócios ou Business Intelligence (GILAD & GILAD, 1988; PETRINI, FREITAS e POZZEBON, 2006, SANTOS, 2009), Inteligência Empresarial/Organizacional, Inteligência Econômica (MARTRE et al, 1994), Inteligência Coletiva (LEVY, 2007; NEPOMUCENO e CAVALCANTI, 2007) e Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (LESCA, 2003; JANISSEK-MUNIZ, FREITAS e LESCA, 2007). Autores como Janissek-Muniz (2004), Fachinelli et al. (2010), e Rios et al (2011) já compilaram diferenças, apontando divergências e convergências conceituais do termos. As principais diferenças apontam para a aplicabilidade, direcionamento, enquadramento, ambiente e objetivos. Neste trabalho, nosso foco é no conceito de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) que contempla uma forma para tornar o conhecimento acionável, o método L.E.SCanning (LESCA, 2003).



3. Inteligência Antecipativa: muito mais do que apenas monitorar do ambiente

O caráter antecipativo associado à informação obtida através do monitoramento proativo do ambiente tem suas origens nos sinais-fracos propostos por Ansoff (1975). A antecipação não significa habilidade de previsão e de tendência, mas se refere aos cenários de inovação, no qual, pequenos fragmentos de informações podem suscitar grandes rupturas (LESCA, 2003). Segundo Riegler (2003), a antecipação é um ato de intenção ligado ao ato da construção. Antecipar consiste em prolongar certas informações em direção ao futuro, definir uma forma e um sentido que elas não possuem necessariamente no presente, a assumi-las como sinais que permitem descrever o futuro. Nossa definição de antecipação é defender um universo onde o futuro não é traçado e previsto, mas sim construído a partir de nossas ações. Assim, o futuro é uma consequência de nossos atos mas também do sentido que damos aos nossos atos e das interpretações que fazemos de suas consequências. Não existe antecipação cujo ponto de partida não esteja inscrito no presente. A antecipação é pois uma trajetória mental, a criação de uma ligação a partir de uma informação atual.

Portanto, em informações *a priori* desconexas, os sinais fracos, pode existir elevado potencial informativo para as empresas (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006). Janissek-Muniz et al. (2007) salientam que a Inteligência Antecipativa está estreitamente relacionada aos conceitos de antecipação e ambiente externo, vinculando-se de forma significativa aos comportamentos e à postura pró-ativa dos indivíduos da organização. Segundo esses mesmos autores, o objetivo fundamental da IEAc é a transformação de sinais fracos em informação para a tomada de decisão. Os sinais fracos são elementos de informação dispersos e de ocorrência variada, isoladamente insignificantes, mas relevantes como indutores de ideias ou percepções significativas e motivadores de ações, quando combinados com outros (LESCA, 2001; CARON-FASAN, 2001 ; LESZCZYNSKA E LECSA, 2004).

Os sinais fracos são informações mal estruturadas, esparsas e desconexas, normalmente não tratadas pelos sistemas de informação tradicionais. Nesses fragmentos esparsos muitas vezes pode residir o grande potencial informativo que as organizações tanto necessitam. Em acordo com Ansoff (1975) e a partir dos trabalhos de Blanco (1998), Lesca (2001) e Lesca e Blanco (2002), um sinal pode ser qualificado como um sinal fraco se for:

- Fragmentado, sem todas as informações sobre o evento possível de ser antecipado.
- Disseminado em uma montanha de informações inúteis que impedem sua identificação. Um sinal fraco possui fraca visibilidade, e a maioria das pessoas não o percebe.
- Dificilmente detectável, pois mergulhado em uma quantidade de dados que confundem.
- Ambíguo, pois muitas interpretações podem ser realizadas. É pouco claro, ambivalente.
- Inesperado/Surpreendente, pois encontrado por acaso, não esperado, não familiar, pouco repetitivo e, por isto, podendo não ser percebido.
- Incerto, devido à incerteza gerada pela informação.
- Impreciso, devido ao significado vago.
- Não premeditada, pela falta de intenção por parte do emissor do sinal.
- Incompleto, pois a informação exige outras informações para que tenha algum sentido.
- De utilidade não percebida, pois aparentemente de fraca utilidade.
- Pouco pertinente, devido a não sabermos ao quê ligar a informação, ou como classificá-la em relação às problemáticas correntes, nem quem poderia estar interessado nesse dado.

Para efetuar a transformação de sinais fracos em informação para a tomada de decisão, utiliza-se uma técnica de interpretação visando criação de sentido. Para que esta interpretação



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).

Já em 1986, Ghoshal et Kim indicaram que apesar da importância de projetos de Inteligência, algumas organizações fracassam por problema de comunicação entre os membros do projeto de Inteligência; ou problema de integração da unidade de inteligência às outras funções da empresa; ou ainda problema de implicação e de motivação do pessoal.

Blanco (1998) propôs, a partir de um estudo conduzido junto a diversas empresas, condições de eficácia do processo de busca e seleção de informações antecipativas:

- Necessidade de feed-back quanto ao uso das informações selecionadas;
- Necessidade de tornar visível a rede de captadores e seu papel no processo;
- Necessidade de um bom nível de conhecimento dos coletadores;
- Necessidade de formalizar o processo de seleção de informações.

Em suas pesquisas, Kourteli (2000) identificou certas dificuldades relacionadas à prática da Inteligência, relacionadas essencialmente a dificuldade dos gestores e de outros usuários potenciais em utilizar as informações pertinentes que foram captadas mas que estão dispersas na empresa (falta de organização, de ordem para armazenamento e dificuldades de difusão); e incapacidade dos gestores e de outros usuários em captar informações sobre o ambiente externo que sustentem implicações estratégicas a longo prazo.

Fleisher e Bensoussan (2007) identificaram fontes de fracasso de sistemas de monitoramento de ambiente citando especialmente: falha na planificação do projeto, falta de recursos alocados à função inteligência, erros de identificação de necessidades e conseqüentemente na coleta de informações, uso inapropriado de ferramentas e técnicas de análise assim como falta de comunicação e má difusão dos produtos de inteligência.

Posteriormente, com base em um estudo em cerca de 40 projetos de implantação de um dispositivo de IEAc, LescaN e Caron-Fasan (2008) identificaram 12 meta-fatores que se sobressaíram negativamente durante seu desenvolvimento:

- 1) Ausência do apoio e impulso necessários ao início do projeto de inteligência.
- 2) Engajamento inapropriado da direção.
- 3) Falta de competências apropriadas do chefe de projeto, o animador e a equipe projeto.
- 4) Definição errada das expectativas e dos objetivos buscados com o projeto de inteligência.
- 5) Gestão deficiente dos chefes de projeto.
- 6) Falta de alinhamento entre o projeto e a estratégia da empresa.
- 7) As partes envolvidas não se implicam no projeto de inteligência.
- 8) Cultura organizacional hostil.
- 9) Orçamento insuficiente.
- 10) Acreditar em soluções unicamente técnicas para problemas essencialmente gerenciais.
- 11) Trauma provocado pelo fracasso de um projeto de inteligência anterior.
- 12) A subestimação da complexidade do projeto e de suas implicações na organização.

Boulifa-Tamboura (2008) também apresentou dificuldades encontradas ao longo das fases do dispositivo de inteligência:

- **Alvo:** se muito restrito, não responde às preocupações dos decisores, se muito amplo, apresenta informações numerosas 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 coletadores.
- **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 caractere 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 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.

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

Fatores de risco controláveis	Fatores de risco não controláveis
Apoio e implicação da média gerência	<i>Turnover</i> da equipe de projeto
Privilegiar uma comunicação com uma mídia rica (<i>richesse media</i>)	Falta de competências especializadas em inteligência por parte dos membros da equipe projeto
Não se enganar na designação do chefe de projeto	Falta de implicação dos membros da equipe projeto
Um perímetro de projeto voluntariamente restrito	Inexperiência dos membros da equipe projeto
	Mudanças a nível de direção ou equipe gestora
	Ambiente organizacional instável
	Inexperiência do chefe de projeto

Figura 4: Fatores de risco controláveis e não-controláveis. Fonte: Caron-Fasan e Lesca (2010).

Hipóteses importantes de fatores de risco susceptíveis de orientar o responsável de Inteligência foram igualmente levantadas por Caron-Fasan e Lesca (2010):

- Conflitos entre os membros, formação inadequada e falta de implicação no projeto;
- Reestruturação da organização durante o projeto;
- Realocação de recursos, desfavorável ao projeto;
- Falta de conhecimento dos futuros usuários sobre possibilidades e limites do dispositivo;
- Dificuldades em definir entradas e saídas do projeto;
- Necessidades dos usuários não são claras, indefinidas ou que mudam constantemente;
- Acompanhamento deficiente do avanço do projeto, falta de metodologia na sua condução;



- Falta de cooperação ou existência de conflitos entre os usuários do projeto.

Outro estudo que se aproxima da temática estudada é o de Janissek-Muniz e Blanck (2014) que realiza revisão da literatura acerca dos temas inteligência e sinais fracos (SFs), empreendedorismo e incerteza percebida, apresentando um protocolo consolidado a respeito da dificuldades de percepção dos sinais fracos pelos gestores, assim organizado:

Coleta	Seleção
<ul style="list-style-type: none"> - Desconhecimento para iniciar atividades de coleta. - Gestão inadequada de formação e treinamento. - Falta de apoio da alta administração. - Falta de agentes qualificados para condução das atividades de monitoramento. - Falta de motivação e de recompensas. - Falta de tempo alocado para o monitoramento. - Falta de confiança e cooperação entre os membros. - Dificuldade dos decisores em perceber SFs. - Tendência das pessoas preferirem ignorar um alerta a perturbar o estado de consenso do grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças frequentes no mercado, resultando em um grande volume de informação. - Dificuldade em analisar a qualidade da fonte. - Pouca qualidade da informação coletada. - Falta de fontes onde os SFs podem ser encontrados. - Os dados reunidos não são úteis uma vez que são utilizados somente para confirmar decisões já tomadas e não para novas decisões. - Gestores sofrem sobrecarga de informação e pressão do tempo, assim a informação antecipada é filtrada e eliminada, por causa de sua ambiguidade.
Registro	Interpretação
<ul style="list-style-type: none"> - Armazenamento de dados não formalizado. - A alta administração não vê necessidade de formalização do conhecimento, informal por natureza. - A tarefa de formalização é percebida como sendo um trabalho estéril, paralisante e caro. - Os registros de muitos fragmentos internos de informação não são atualizados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de habilidade para a análise da informação coletada e para a geração de informação útil. - Gestores pouco tolerantes à ambiguidade e relutantes em dedicar tempo extra para hipóteses alternativas. - Puzzle requer pessoas criativas para a interpretação dos sinais fracos. - Conectar sinais fracos é uma tarefa difícil.
Divulgação	Identificação
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de um processo formal para identificar e compartilhar informações coletadas. - Resistência dos funcionários quanto à Inteligência de Negócios e à cultura de monitoramento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades para identificar as necessidades. - Incerteza com relação a políticas governamentais. - Problemas quanto às práticas legais e éticas das atividades de monitoramento.
Decisão	Aplicação
<ul style="list-style-type: none"> - Os dados coletados não são apresentados em formato adequado para a função de tomada de decisões. - Falta de integração das informações coletadas ao processo decisório. - Dificuldades em avaliar as práticas atuais de gestão de sinais fracos e atividades de monitoramento. - Tendência de avaliar tarde demais, sob o argumento de que mais fatos são necessários. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconhecimento de antecipação gerencial. - Incapacidade de perceber os benefícios potenciais de sinais fracos sobre o desempenho da empresa. - Dificuldade de moldar o significado de vários conceitos que se referem a "sinais fracos" - Cultura da empresa não orientada aos sinais fracos. - Uso de informação antecipatória é considerado muito difícil (embora altamente útil).

Figura 5: Fatores de risco controláveis e não-controláveis. Fonte: Janissek-Muniz e Blanck (2014).

Todos os fatores de risco apresentados sugerem precauções a serem tomadas por parte do chefe de projeto ao implementar um projeto de Inteligência Antecipativa. Não observá-los pode significar um freio ao desenvolvimento do projeto de Inteligência.

5. Metodologia

A natureza desta pesquisa é qualitativa (ROESCH, 2005) e essencialmente exploratória (GIL, 2008), multi-casos e baseada em observação participante (MASON, 1996). Busca explorar os significados de maneiras e em contextos que não estruturam de forma rígida a coleta de dados. Conforme Vergara (2006) e Nique e Ladeira (2014), enquadra-se como pesquisa de campo, tipo multi-casos, com investigação empírica junto a um contexto; é exploratória, pois

visa proporcionar uma visão geral de um fato, através de levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas da organização. É também descritiva, pois expõe características das organizações através da observação, registro e análise dos fenômenos que nesta ocorrem. A figura 6 elenca os casos estudados, com referência ao estudo originalmente conduzido.

Autor	Contexto de Aplicação do processo de Inteligência
NUNES (2014)	Aplicação de inteligência no Setor Bancário, observando a contribuição das Redes Sociais para a Identificação de Índícios Antecipativos.
BLANCK e JANISSEK-MUNIZ (2014)	Aplicação para incentivo à autossustentabilidade a longo prazo através do modelo <i>crowdfunding</i> em empresas sociais de economia P2P, com negócios dinâmicos e progressistas.
SCHOSSLER e JANISSEK-MUNIZ (2014)	Implantação de IEAc em empresa do setor de NãoTecidos e sua aplicabilidade no ambiente de fornecedores.
BATTISTI (2013)	Aplicação em empresa do varejo, com foco especial à ação dos fornecedores, dentro do mercado nacional, relativas à abertura de lojas de marca própria.
AIMI (2013)	Aplicação no setor de compras de uma indústria de bebidas, e sua aplicabilidade no ambiente de fornecedores, buscando identificar possíveis mudanças no mercado de latas de refrigerante e avanço das embalagens Pet.
GIROTTO (2013)	Aplicação nos processos de uma empresa distribuidora de carnes na região metropolitana de Porto Alegre, em setor com forte tendência de expansão.
GRASSI (2011)	Aplicação no Mercado de Cervejas Artesanais da Região Sul, para apoio à decisões de logística de distribuição de produtos.
RAIMUNDINI et al (2011)	Aplicação em empresa do segmento de Cosméticos, destacando vantagens, limites e dificuldades do uso da IEAc para a inovação do processo decisório, a partir da aprendizagem individual e organizacional.
TILLMANN, JANISSEK-MUNIZ e FORMOSO (2011)	Aplicação no monitoramento e gestão de desempenho em programas governamentais de construção, buscando adotar práticas proativas. Estudo de caso no Programa Integrado Entrada da Cidade (PIEC), um programa habitacional da Prefeitura de Porto Alegre.
ZAMBELLI e JANISSEK-MUNIZ (2011)	Aplicação de inteligência em empresa do ramo de entretenimento cinematográfico. Uso de informações provenientes de clientes, alimentando a definição de estratégias de atuação e acompanhamento da evolução do mercado.
BECKER e JANISSEK-MUNIZ (2008)	Aplicação da IEAc em estudo de caso realizado em empresa calçadista, tendo como base a avaliação da evolução das ações disponibilizadas no Mercado de Ações, visando interpretação de cenários futuros.
GENSAS (2006)	Aplicação da IEAc para reorientação de um modelo de negócios. Estudo de caso em empresa de software do ramo de Saúde, com pesquisa exploratória no banco de dados interno (CRM) e coleta de fichas de captação com clientes.

Figura 6: Casos de aplicação IEAc estudados. Fonte: autor.

Em cada caso de origem, os dados foram coletados através de múltiplas fontes: observação participante; entrevistas semiestruturadas e questionários informais aplicados aos envolvidos no processo; pesquisa documental em artigos de mídia com dados secundários sobre o contexto; registros gerados a partir do monitoramento do ambiente externo. Tendo como objetivo de análise identificar quais os fatores estariam envolvidos em um processo de IEAc, procedeu-se à releitura dos casos e de seus resultados, reunindo e comparando os fatores observados, o que foi feito de forma qualitativa, proporcionando importantes reflexões do objeto estudado em cada caso, e comparativamente. A lista consolidada dos principais fatores críticos do processo de Inteligência será apresentada nos resultados.

6. Resultados: fatores críticos que podem impactar projetos de inteligência

O principal objetivo desta pesquisa foi 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. A lista consolidada (Figura 7) não tem a pretensão de

ser exaustiva, mas possibilita uma noção dos desafios a serem encarados pela iniciativa de desenvolvimento e instalação de um dispositivo de inteligência desta natureza. A lista está organizada pelas principais fases e etapas do processo IEAc (Figura 3).

ETAPA	Fatores Críticos Negativos que podem impactar o Projeto
Reconhecimento do Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto onde existe uma certa 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 a 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 da 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
Repasse 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

Figura 7: Lista de fatores críticos que podem impactar projetos de inteligência. Fonte: autor

As experiências vivenciadas, além de permitir reconhecer os fatores indicados, sugerem a importância desse conjunto de itens que oportunizam o debate a respeito de competências com os gestores abertos a novos conhecimentos. Percebe-se que diversos fatores críticos dos projetos de inteligência possuem em comum a gestão de recursos humanos e de competências dentro do projeto, os quais constituem fatores determinantes em termos de tornar perene e contínuo um dispositivo de Inteligência. As partes envolvidas condicionam, pelas suas competências e disponibilidades em relação ao projeto, sua vitória ou fracasso. Uma gestão atenta dos recursos humanos parece se impor. Internamente, inicia pela nomeação do chefe de projeto ou de um animador, que deve ser ao mesmo tempo competente para a missão que lhes é confiada, e também legítimo aos olhos de outras partes envolvidas, em termos de reconhecimento. Recursos podem igualmente ser necessários para permitir às partes envolvidas adquirir conhecimentos e competências necessários a sua missão, ou para buscar externamente a especialidade, a ajuda e o acompanhamento fundamentais para iniciar e em seguida dar continuidade ao projeto de inteligência.



O sucesso ou fracasso dos projetos de inteligência depende igualmente das contingências organizacionais. A falta de envolvimento da direção, ou uma implicação inadequada, e a indefinição dos objetivos esperados do projeto, são outros dos fatores que podem potencializar o fracasso de um projeto de inteligência. Reconhecendo a importância dos achados, têm-se igualmente a oportunidade de organização dos processos da empresa a partir das informações coletadas. O eventual fracasso de um tal projeto seria ainda dependente de fatores estratégicos, ligados principalmente à questões de coerência durável do projeto e do alinhamento da inteligência com a estratégia, supondo sua existência e reconhecimento. O projeto pode vir a não mais responder às expectativas da direção devido ao fato que a organização muda ou se reestrutura, no sentido que esta palavra atualmente comporta.

Inversamente, os recursos materiais, especialmente a tecnologia e as ferramentas possíveis de serem implantadas e utilizadas no contexto de um dispositivo de inteligência estratégica, não têm se mostrado como fatores significativos para o fracasso dos projetos. Contudo, pode acontecer que ferramentas precocemente instaladas desmotivem seus usuários, pela expectativa gerada e eventualmente não correspondida. Outro fator relevante, de ordem cultural, parece igualmente contribuir ao fracasso dos projetos de inteligência: se uma organização que 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 informação e mesmo de inteligência eventualmente já vivenciados.

Evidencia-se, assim, a importância da atuação direta do animador e chefe de projeto no acompanhamento e tratamento das causas raízes dos problemas, reconhecendo a importância dos fatores indicados e a necessidade do estímulo constante da equipe de trabalho. A causa fundamental de fracasso de projetos de Inteligência parece residir na tríade pessoal, qualificação e cultura, em especial no equívoco na escolha da pessoa para assumir o papel de animador, por falta de critérios apropriados.

7. Considerações finais

Implantar um projeto de inteligência é um projeto inteiro por si só. Exige tempo e uma definição realista de expectativas. A capacidade de controlar a complexidade, compreende, sobretudo, a complexidade relacional entre os membros do projeto. Além disso, esperar que o dispositivo de inteligência esteja operacional em um prazo tão curto não é factível.

A direção deve sustentar, apoiar, legitimar e manifestar interesse no projeto durante toda sua duração, e sem anular as partes envolvidas. É também necessário que o projeto de inteligência esteja alinhado à estratégia da organização. Se o projeto não corresponde às expectativas, seja em função das escolhas da equipe de projeto incoerentes com as expectativas da direção, seja devido as prioridades dos diretores que podem mudar significativamente no decorrer do projeto, ou ainda porque os próprios diretores mudaram, pode haver fraca mobilização das partes envolvidas. Uma mobilização constante das partes envolvidas no projeto é fundamental.

A lista de fatores críticos identificados, mesmo se não exaustiva, fornece indicações úteis para prevenir os riscos de fracasso dos projetos de inteligência e os erros de gestão associados. Certamente com um maior espectro de aplicação em outros casos reais (onde o número reduzido de casos constitui uma limitação este estudo), ter-se-ia um argumento conclusivo mais justificado. Esses fatores constituem, para as direções desejosas de implantar um dispositivo de inteligência ou para os chefes de projeto de inteligência, um conjunto de



itens potencialmente úteis para identificar, no início do projeto, os fatores de fracasso: antes de se lançar em um projeto de inteligência, a direção e, sobretudo, o chefe do projeto de inteligência, teriam todo interesse em conhecer as possíveis dificuldades que lhes esperam, de forma a estar preparados para tomar decisões apropriadas sobre recursos envolvidos e sobre a correta escolha do responsável pelo projeto. Conhecer os fatores críticos deve permitir à direção compreender seu próprio papel no projeto de inteligência e adaptar suas ações.

Conhecedores desses fatores críticos, ao detectar os indícios antecipativos de fracasso, o chefe de projeto e o animador, bem como a direção, têm a possibilidade identificar de forma antecipativa os primeiros sinais de dificuldade do projeto. Isto permitiria encontrar soluções de ajuste e colocá-las em prática o quanto antes. De maneira pragmática, os fatores críticos devem constituir, para todo futuro chefe de projeto de inteligência, uma ajuda importante em sua trajetória de construção e gestão do projeto.

Os elementos identificados provavelmente não se apresentarão, todos eles, durante o desenrolar de todo projeto, mas ao menos seu condutor deve estar advertido dos riscos potenciais, e pode assim se prevenir para conduzir seu projeto de forma satisfatória, aumentando as chances de sucesso da implantação e condução do projeto. Adicionalmente, considere-se que não é excluído que outros fatores críticos, até agora não identificados, possam surgir, obedecendo a Teoria da Contingência e a natural adequação do projeto de IEAc a cada contexto e caso.

8. Referências Bibliográficas

- AGUILAR, F. J. (1967) *Scanning the Business Environment*. NY: Macmillan. 239 p.
- AIMI, F. P. (2013) *A Utilização da Inteligência Antecipativa no Setor de Suprimentos: Um estudo de caso no setor de Refrigerantes*. TCC - Administração da UFRGS. 86p.
- ANDRIOTTI, F. K., FREITAS, H., & JANISSEK-MUNIZ, R. (2008) Informação Informal e a Monitoração do Ambiente Organizacional: Reflexões e Sugestões para a Área de TI. *III Prêmio de INovação em Inteligência Competitiva*. Brasília: ABRAIC.
- ANSOFF, I.H. (1975) Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*. Winter75, v. 18, n. 2, 1975, p21-33.
- BATTISTI, N. (2013) *Aplicação do Método de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva no Varejo de Surf e Skate Wear*. TCC - Administração da UFRGS. 86p.
- BECKER, F.D. e JANISSEK-MUNIZ, R. (2008) *Uso de Ferramentas de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva no acompanhamento do Mercado de Ações: estudo de caso na Grendene S/A*. In: CONTECSI, 5º. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2008. Brasil.
- BLANCK, M. e JANISSEK-MUNIZ, R. (2014) *Inteligência estratégica antecipativa coletiva e crowdfunding: aplicação do método L.E.SCAnning em empresa social de economia peer-to-peer (P2P)*. *RAUSP*, Vol. 49, N°1, jan-fev-mar 2014.
- BLANCO, S. (1998) *Gestion de l'information et Intelligence stratégique : cas de la sélection des signes d'alerte précoce de Veille Stratégique*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Grenoble 2 UPMF, ESA , CERAG, 307 p.
- BOULIFA TAMBOURA, I. (2008) *Identification des Facteurs Critiques de Succès pour la mise en place d'un dispositif de Veille Stratégique*. Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Tunis, 27 juin, ISG Université El Manar. 387 p.
- CARON-FASAN, M. L. (2001) *Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles*. *Revue Systèmes d'Information et Management*, 6(4), 73-89.



- 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 et 21 mai 2010, 20 pages.
- CARON-FASAN, M-L. et JANISSEK-MUNIZ, R. (2002) Pérennisation de l'intelligence collective anticipative. *Actes 7e Colloque AIM 2002*, Hammamet, Tunisie, 30 mai-1e juin.
- CERTO, S. C., & PETER, J. P. (1993) *Administração estratégica: Planejamento, implantação da estratégia*. São Paulo, SP: Makron Books.
- CHOO, C. W. (2001) Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information Research*, Vol. 7 No. 1, October 2001.
- DAFT, R.L.; WEICK, K.E. (1984) Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.
- DAVENPORT, T. H. (1998) *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 1998.
- ESCRIVÃO FILHO, E., CARVALHO, K.C., ANDRADE, J.H. (2004) Gestão estratégica da informação do ambiente empresarial. *VII SemeAd. Anais*. São Paulo: VII SemeAd.
- FACHINELLI, A. C., GIACOMELLO, C. P., RECH, J., & BERTOLINI, A. L. (2010) Inteligência estratégica: Desenvolvimento de uma escala para compreensão do Construto. *XXXIV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2010*, (pp. 1-17). Rio de Janeiro.
- FLEISHEIR C. S. ; BENSOUSSAN B. E., (2007) Business and Competitive Analysis: Effective application of new and classic methods, *Financial Times Press*, USA, 491p.
- FONSECA, F., & BARRETO, L. B. (2011) Processo decisório e o tratamento de sinais fracos. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 3(3), pp. 34-58.
- FREITAS, H. M. R. ; JANISSEK-MUNIZ, R. (2006) Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica. In: Congresso Ibero Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva (GeCIC), 2006, Curitiba. *Anais...* 2006.
- FULD, L. M. (1995) *The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*. New York: Wiley, 1995.
- GENSAS, G. (2006) *Uso dos Conceitos de IEA na Transformação de Estratégia de Venda de Produtos em Estratégia de Venda de Serviços*. Dissertação de Mestrado em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. UFRGS. 120p.
- GIL, A. C. (2008) *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª Edição, São Paulo: Atlas.
- GILAD, G. ; GILAD, T. (1988) *The Business Intelligence system: A new tool for competitive advantage*. New York, NY: AMACOM
- GIROTTO, R. P. (2013) *Aplicação de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva em empresa ligada ao comércio de carne ovina*. TCC - Administração da UFRGS. 76p.
- GOMES, E.; BRAGA, F. (2004) *Inteligência Competitiva: Como Transformar Informação em um Negócio Lucrativo*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- GOSHAL, S. ; KIM, S., (1986) Building Effective Intelligence system for Competitive Advantage. *Sloan Management Review*. pp. 49-58.
- GRASSI, C. (2011) *Aplicação de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva no Apoio a Decisões de Distribuição Logística*. TCC - Administração da UFRGS. 90p.
- HAECKEL, S. H. ; NOLAN, R. L. (1993) Managing by Wire. *Harvard Business Review*, 71(5), 122-132.
- HENRIQUE, L. C. ; BARBOSA, R. R. (2009) Busca da informação em marketing: A perspectiva da ciência da informação. *RAE*, 49(2), 221-233.



- JANISSEK-MUNIZ, R. (2004) *Veille Anticipative Stratégique en PMI :Vers un nouvel usage du site Web pour provoquer des informations « terrain » afin d’amorcer des innovations: Concept, instrumentation et validation*. Thèse pour l’obtention du doctorat en sciences de gestion. Université Pierre Mendès - Grenoble.
- JANISSEK-MUNIZ, R. e BLANCK, M. (2014) Weak Signals Management, Entrepreneurship And Uncertainty: A Relational Theoretical Essay Under The Perspective Of Intelligence. In: 11º CONTECSI, 2014. *Anais...São Paulo/SP: CONTECSI, 2014.*
- JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H.; LESCA, H. (2007) A Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações. In: 4º CONTECSI, 2007. *Anais...São Paulo/SP: CONTECSI, 2007.*
- KIM, S., KWON, Y., JEONG, Y., CHOI, S., PARK, J., & HONG, S. (2010) *NEST: A Model for Detecting Weak Signals of Emerging Trends Using Global Monitoring Expert Network*. Disponível em <http://ceur-ws.org/Vol-674/Paper114.pdf>
- KOTLER, P. (1998) *Administração de Marketing*. 5 ed. São Paulo, SP: Atlas.
- KOURTELI, L., (2000) Scanning the business environment: some conceptual issues. *Benchmarking*, Bradford. Vol 7(5), pp. 406-413.
- LESCA, H. (2001) Veille stratégique: Passage de la notion de signal faible à la notion de signe d’alerte précoce. *Actes du Colloque VSST* (pp. 98-105). Barcelone.
- LESCA, H. (2003) *Veille stratégique: La méthode L.E.SCAning®*, Editions EMS. 180 p.
- LESCA, H., & BLANCO, S. (2002) Contribution à la capacité d’anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles. *Actes du Congrès CIFPME 2002, 6eme Congrès International Francophone sur la PME, HEC*. Montréal (Québec).
- LESCA, H., et CHOKRON, M. (2002) Intelligence collective pour dirigeants d’entreprise. Retours d’interventions. *Revue Systèmes d’Information et Management*, 4 (7), pp.65-91.
- LESCA, N. et CARON-FASAN, M.-L. (2007) Genèse et facteurs d’échecs d’un projet de veille stratégique : retours d’expériences, *Actes des 5èmes Rencontres IE, CERAM*, Nice.
- LESCA, N. et CARON-FASAN, M.-L. (2008) Facteurs d’échec et d’abandon de projets de veille stratégique : retours d’expérience, *Revue SIM*, vol.13, n°3, sept-2008, pp. 17-42.
- LESCA, N., CARON-FASAN, M. L., & FALCY, S. (2012) How managers interpret scanning information. *Information & Management*, 49, pp. 126-134.
- LESZCZYNSKA, D. et LESCA, H. (2004) *Veille Stratégique : utilité des « informations de terrain » pour la PME-PMI à la recherche de nouveaux débouchés produit/marché. Etude d’un cas*. Papier de Recherche CERAG (Grenoble) UMR 5820 CNRS.
- LEVY, P. (2007) *A inteligência coletiva*. São Paulo, SP: Loyola.
- MARTRE, H., CLERC, P., & HARBULOT, C. (1994) *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. Fonte: <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/>
- MASON, J. (1996) *Qualitative researching*. Thousand Oaks, California: Sage, 1996.
- MAYER, J.H.; STEINECKE,N.; QUICK, R. E WEITZEL, T. (2013) More applicable environmental scanning systems. *Inf Sys E-bus Manage*, 11: 507-540.
- NEPOMUCENO, C., & CAVALCANTI, M. (2007) *O conhecimento em rede: Como implantar projetos de inteligência coletiva* (2ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: Campus Elsevier.
- NIQUE, W. E LADEIRA, W. (2014) *Pesquisa de Marketing - Uma Orientação Para o Mercado Brasileiro*. Ed. Atlas, 266p.
- NUNES, L. L. (2014) *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.

- OLSZAK, C.M. e ZIEMBA, E. (2012) Critical Success Factors for Implementing Business Intelligence Systems in Small and Medium Enterprises on the Example of Upper Silesia, Poland. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management* Volume 7, 2012
- PETRINI, M., FREITAS, M. T., e POZZEBON, M. (2006) Inteligência de Negócios ou Inteligência Competitiva? In: 30º EnANPAD, 2006, Salvador. *Anais...*, 2006.
- RAIMUNDINI, S.; CORSO, K. B.; GRANADO, F.; JANISSEK-MUNIZ, R. (2011) Aplicação do Método de IIEAc: inovando a tomada de decisão estratégica a partir da aprendizagem e criação de sentido. In: 6º IFBAE, 2011, *Anais...* Franca/SP. 2011.
- RIEGLER, A. (2003) The role of anticipation in cognition. In: Dubois, D. M. (ed.) Computing anticipatory systems. *Proceedings American Institute of Physics*, pp. 534-541
- RIOS, F. L. C.; STRAUSS, L.; JANISSEK-MUNIZ, R.; BRODBECK, A. F. (2011) Inteligência Competitiva, Empresarial, Estratégica ou de Negócios? Um Olhar a partir da Administração de Empresas. In: 6º IFBAE, 2011, Franca/SP. *Anais...* 2011.
- ROESCH, S. M. A. (2005) *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. 3a. Ed. Ed. Atlas, São Paulo, p. 142, 2005
- SANTOS, A. J. (2008). *Gestão estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- SCHOSSLER, D. P. e JANISSEK-MUNIZ, R. (2014) The Application Of The Ieac Method In The Supplier Monitoring: A Case Study In The Nonwoven Sector In: 11º CONTECSI, 2014. *Anais...*São Paulo/SP: CONTECSI, 2014.
- TARAPANOFF, K. (2006) *Inteligência, informação e conhecimento*. IBICT - UNESCO.
- TILLMANN, P. A.; JANISSEK-MUNIZ, R.; FORMOSO, C. T. (2011) Inteligência estratégica antecipativa aplicada a gestão de um programa governamental de construção. In: 6º IFBAE, 2011, *Anais...* Franca/SP. 2011.
- VERGARA, S. C. (2006) *Métodos de Pesquisa em Administração*. 2ª Ed. Atlas, 288p.
- ZAMBELLI, R. L.; JANISSEK-MUNIZ, R. (2011) Aplicação de inteligência de mercado em empresa do ramo de entretenimento. In: 6º IFBAE, 2011, *Anais...* Franca/SP. 2011.