

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
MBA EM ADMINISTRAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

SÉRGIO ANDRIGO DOS SANTOS

**INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA E COLETIVA
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE BI**

São Leopoldo

2013

SÉRGIO ANDRIGO DOS SANTOS

INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA E COLETIVA
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE BI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em administração de tecnologia da informação, pelo MBA em Administração da Tecnologia da Informação, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Stanley Loh

São Leopoldo
2013

AGRADECIMENTOS

Existem situações na vida que é fundamental poder contar com o apoio e a ajuda de algumas pessoas. Para a realização deste trabalho de conclusão pude contar com várias. Então deixo aqui o meus sinceros agradecimentos a todos que participaram ativamente, nesse momento tão especial em na minha vida, e até mesmo a aquelas que não expressaram nenhuma reação, mas estiveram em seu íntimo torcendo pela minha realização.

RESUMO

O objetivo deste trabalho consiste em um estudo sobre Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, utilizando referências de diversos autores que desenvolveram, aplicaram e estudaram essa metodologia ou similares. Propondo a operacionalização de IEAc através de um método de análise de informações geradas por um procedimento de coleta organizada, e então aplicá-lo em um estudo de caso em uma empresa de BI. Para tanto, utilizamos o método L.E.Scanning desenvolvido por Lesca (2003), com refinamento e adaptações para extrair conceitos, baseados nos sinais fracos que possam estar contidos nas informações coletadas durante o período estabelecido no contexto. Durante a execução do projeto foram identificadas ferramentas de TI poderiam estar sendo utilizadas como auxílio na aplicação do método. Finalizando os estudos com a geração de informações antecipativas de mercado, organizadas de maneira clara, gerando conteúdo pertinente no auxílio na gestão estratégica da empresa estudada, relacionado à identificação de oportunidades de negócio além de riscos e incertezas em geral.

Palavras-chave: Sinais Fracos. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva. Método L.E.SCANing®.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ambiente Organizacional	15
Figura 2 - Dimensões Espaço x Tempo.....	21
Figura 3 - Graus de Informação.....	22
Figura 4 - Ambiente Organizacional	24
Figura 5 - Modelo Conceitual de Inteligência Estratégica Antecipativa	27
Figura 6 - Modelo Conceitual do Processo de Definição de Alvo	28
Figura 7 - Matriz de Definição de Alvo.....	29
Figura 8 - Matriz de Definição de Responsabilidades.....	30
Figura 9 - Ficha de Captação	31
Figura 10 - Seleção em Fonte Formal e Seleção em Fonte Informal	33
Figura 11 - O Conceito PUZZLE.....	36
Figura 12 - A Organização e a Difusão da Informação por Estoque.....	38
Figura 13 - A Organização e a Difusão da Informação por Fluxo	38
Figura 14 - Método para a realização de IEAc.....	40
Figura 15 - Unidades de Informação (classificações e filtro)	51
Figura 16 - Mapa Mental.....	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparação entre os tipos de Informação	20
Tabela 2 - Comparação entre Informações Comuns e Sinais Fracos.	23
Tabela 3 - Avaliação do Ambiente Externo.....	25
Tabela 4 - Matriz de Definição de Alvo (Ator x Tema).	47
Tabela 5 - Fichas de Captação por Ator e Tema	48
Tabela 6 - Unidades de Informação por Ator e Tema.....	49
Tabela 7 - Informação Ficha X Unidades de Informação.....	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IEAc	Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva
TI	Tecnologia da Informação
ABRAIC	Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva
SaaS	<i>Software as a service</i>
CRM	<i>Customer relationship management</i>
BSC	<i>Balanced scorecard</i>
BI	<i>Business Intelligence</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 A INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA E COLETIVA (IEAC)	16
2.1.1 O conceito de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva	16
2.1.2 A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva é como um radar	19
2.1.3 Caracterizando as Informações e Ambientes Envolvidos	19
2.1.3.1 As Informações do tipo Sinal Fraco.....	22
2.1.3.2 Ambientes Envolvidos	24
2.1.4 A Utilidade da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva	26
2.2 O MÉTODO L.E.SCANING®.....	27
2.2.1 Escolha do Domínio de Aplicação	28
2.2.2 Especificação de Alvo	28
2.2.3 Coleta de Informações	30
2.2.4 Seleção de Informações	32
2.2.5 Repasse e Circulação de Informações	33
2.2.6 Armazenamento das Informações	34
2.2.7 Criação Coletiva de Sentido ou Interpretação Coletiva dos Dados	34
2.2.8 Difusão/Acesso as Informações	37
2.2.9 Animação da IEAc	39
2.1.10 A Evolução do Método L.E.SCANing®	39
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	41
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	41
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	42
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	42
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	44
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	46
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	47

4.1 DOMINIO DE APLICAÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE ALVO	47
4.2 INFORMAÇÕES COLETADAS	48
4.3 ANÁLISE DOS DADOS - CRIAÇÃO COLETIVA DE SENTIDO	50
4.3.1 Hipóteses e Lacunas de Informação Identificadas	53
4.3.2 Possibilidade de ações para a empresa estudada	55
4.3.3 Ferramentas de TI como auxílio.....	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS.....	60
APÊNDICE A – Quadro Unidades de Informação.....	63
APÊNDICE B – Mapa Mental.....	66
APÊNDICE C – Fichas de Captação.....	67

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual o interesse das organizações por processos de inteligência é uma questão de sobrevivência. Neste panorama, elas acabaram envolvidas em constante busca por informações de todas as partes como: clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, entre outros. Possuindo um diferencial apenas as organizações capacitadas em gerar inteligência a partir dessas informações.

Segundo Miller (2002), o processo de inteligência é muito amplo e pode ser aplicado a vários tópicos dentro de uma organização como: estratégia corporativa, posição competitiva (concorrentes e competidores), eficiência operacional, etc. Assim o processo de inteligência pode auxiliar nas tomadas de decisões nos mais diversos departamentos de uma mesma organização.

A procura por um diferencial estratégico, por parte das organizações, as alinha para o desenvolvimento de inteligência no departamento corporativo. Utilizando assim a chamada inteligência estratégica, que conforme Wright e Calof (2006), é um processo sistemático de busca de informações, de forma a criar novas oportunidades de negócio e prever mudanças nas buscas pela vantagem competitiva sustentável.

Neste contexto, esse diferencial estratégico, pode ser obtido através do monitoramento de seus ambientes, ajudando as organizações na redução de riscos e incertezas em geral, como na identificação de oportunidades. O aumento da complexidade para tal monitoramento, somado a falta de atenção das empresas em relação aos seus ambientes externos, demonstra a importância do uso de um processo coletivo, pró-ativo e contínuo para esse monitoramento.

Derivada da inteligência estratégica, temos a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc), sendo conceituada como: “um processo coletivo, pró-ativo e contínuo, pelo qual os membros da empresa coletam (de forma voluntária) e utilizam informações pertinentes relativas ao seu ambiente e às mudanças que podem nele ocorrer, visando criar oportunidades de negócios, inovar, adaptar-se (e mesmo antecipar-se) à evolução do ambiente, evitar surpresas estratégicas desagradáveis, e reduzir riscos e incerteza em geral”. (LESCA, 2003).

A IEAc possui diversos aspectos que lhe são específicos, como a questão de antecipação, o conceito de sinais fracos coletados a partir de um radar, a inteligência

coletiva, a criação coletiva de sentido (ou interpretação) e a transformação destes conhecimentos em metodologia.

Como auxílio nesse processo, a Tecnologia da Informação é fundamental para reduzir o tempo e aumentar a qualidade e quantidade de análises possíveis a partir dos dados obtidos, além de auxiliar na disseminação dos resultados. Desta forma, a TI se alinha ao negócio criando aplicações que possibilitam vantagem estratégica às organizações, oferecendo suporte para mudanças estratégicas e permitindo análise de informações sobre mercados e concorrentes. (TURBAN; RAINER JÚNIOR; POTTER, 2003).

Por esta visão, as organizações tendem a integrar a TI com o processo de tomada de decisão e planejamento de todos os níveis organizacionais. (ZEE; JONG, 1999).

Esse projeto busca desenvolver um estudo sobre Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, propondo um método de análise de informações geradas por um procedimento de coleta organizada, e então aplicá-lo em um estudo de caso em uma empresa de soluções em Tecnologia da Informação, além de definir que ferramentas de TI poderiam estar sendo utilizadas como auxílio nesse método.

Finalizando os estudos com a geração de informações de mercado organizadas de maneira clara, gerando conteúdo pertinente no auxílio na gestão estratégica da empresa estudada.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No passar dos anos, com o surgimento de tantas facilidades tecnológicas, o foco não mais, está somente no armazenamento e busca de dados, mas também em como ter fácil o acesso a grandes volumes de dados, provenientes de fontes distintas. Conforme Freitas (1992, 1993), dados esses que isoladamente são aparentemente sem serventia ou mesmo sem significado, mas se observados em conjuntos ou suas inter-relações, tornam-se de grande potencial no auxílio da gestão estratégica organizacional.

Conforme Lesca (2003), ao ficarmos atentos a esses dados aparentemente inúteis (mas trafegando na organização), e tendo uma sistemática de organização, de rastreamento e leitura desses dados. Podemos ter como resultado a mudanças

completas sobre a visão que se pode ter em relação a certos temas ou situações como: identificar mudanças de ambientes, reduzir contexto de incertezas, aumentar a capacidade de inovação da empresa, apoiar a tomada de decisões, identificar oportunidades de negócio, etc.

A pesquisa proposta estará delimitada em aplicar essa sistemática (Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva) focando no auxílio para identificação de novas oportunidades de negócio e/ou na redução de riscos e incertezas em geral.

A empresa estudada, cujo nome fantasia é 2D Web, foi fundada em 2005, inicialmente focada no desenvolvimento de sites, porém em 2007, resolveu entrar no segmento de desenvolvimento de softwares, e assim encerrando as atividades de desenvolvimento de sites. O primeiro produto desenvolvido foi uma ferramenta de *Business Intelligence* para indústria calçadista, em seguida, entrando também no segmento de fábrica de *software*, onde se desenvolve projetos de software personalizados para diferentes clientes de diversos segmentos.

Pode ser dizer então que atualmente a 2D Web é especialista em desenvolvimento de software, atuando de duas maneiras:

- a) Fabrica de *software*: projetos de *software* personalizado para o cliente. O cliente define como o *software* deve funcionar e o resultado final é de propriedade do cliente. O *software* não deve ser comercializado para outras empresas;

Software de prateleira: *softwares* desenvolvidos pela empresa com objetivo de atender uma demanda de mercado. Apesar de serem *softwares* prontos, os clientes podem solicitar alterações, porém as mesmas serão incorporadas ao produto. O resultado final do trabalho não é propriedade do cliente. Nas soluções prontas, destacam-se ferramentas de *Business Intelligence*, CRM e de apoio ao BSC.

Sabemos que a busca das empresas por um diferencial estratégico, através do monitoramento de mercado, as ajuda na redução de riscos e incertezas em geral, como na identificação de oportunidades. O que ocorreu com a 2D Web em 2007, quando identificou uma nova oportunidade em outro segmento de mercado (desenvolvimento de softwares), já identificando os riscos e incerteza no seu segmento atual (desenvolvimento de sites) que, ficava cada vez mais saturado

devido o aumento da concorrência de pequenas empresas ou até mesmo profissionais liberais, focados em baixo custo.

A empresa provavelmente teria um ganho em vários aspectos se tivesse antecipado essa situação. Com base nessa questão, percebemos que o uso de IEAc poderia auxiliar os tomadores de decisão da 2D Web antecipando a identificação de novas oportunidades de negócios e possíveis riscos, agregando assim um diferencial estratégico para empresa.

Então, para finalizar este capítulo, resumimos o trabalho numa questão-chave: Como aplicar Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva na 2D Web para monitoramento de mercado com objetivo de identificar novas oportunidades de negócio, além de reduzir riscos e incertezas em geral?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Este projeto tem como objetivo principal analisar como aplicar processo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva através do método L.E.SCAning® na 2D Web para monitoramento de mercado. Tendo como finalidade, coletar e analisar dados referentes ao ambiente externo da empresa, e com isso identificar oportunidades e ameaças, de forma a inovar em valor e adaptar-se ao seu ambiente.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Estudar e entender a metodologia L.E.SCAning®, utilizada na realização do processo de IEAc nas organizações.
- Operacionalizar IEAc na 2D Web através do método L.E.SCAning®, incluindo identificação de fontes de informação e processo de coleta real.
- Avaliar a utilização do método L.E.SCAning® na empresa estudada, propondo ajustes futuros.
- Avaliar os resultados obtidos com IEAc em relação a identificação de novas oportunidades de negócio e ameaças para empresa estudada.
- Identificar ferramentas de TI para serem utilizadas como auxílio na aplicação da metodologia.

1.3 JUSTIFICATIVA

Acredita-se que com a forte globalização das informações nos dias de hoje, é possível monitorar, coletar e analisar dados externos de maneira que ajude as empresas em sua gestão.

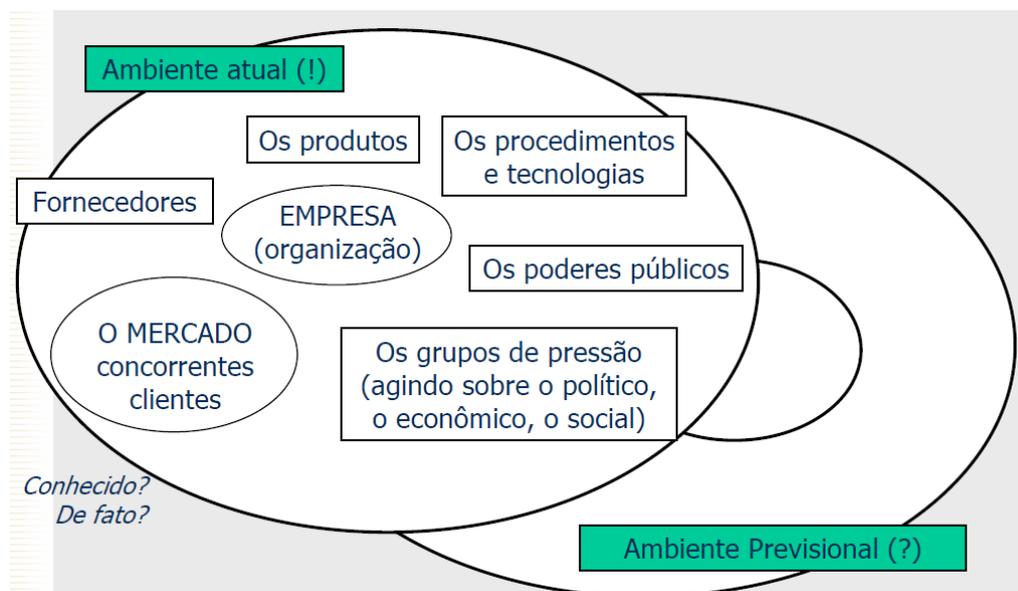
Devido a grande facilidade tecnológica disponível, as organizações tem alterado o foco, antes fixado em armazenamento e busca de dados, hoje convergindo para o fácil acesso a grandes quantidades de dados. O problema então, tornou-se, qual a forma mais rápida e adequada para identificar algo útil, pertinente ou de consequências para a organização, tendo em vistas suas decisões, oportunidades, negócios e estratégias. (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006).

Segundo Choo (1998), pode se dizer que a própria sobrevivência de uma empresa depende, em parte, de sua capacidade de antecipar mudanças e de considerá-las na definição dos eixos estratégicos que deseja implantar.

A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva parte da premissa que, ao conhecer o ambiente no qual a empresa está inserida (Figura 1), tem-se um incremento importante em relação à estratégia da organização, pois propicia uma adequação e preparação, a tempo, para enfrentar o ambiente previsional, também citado como ambiente futuro, sendo ele geralmente turbulento e incerto.

De acordo com Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004), a empresa “deve ser capaz de coletar, estocar e analisar informações relativas ao estado e à evolução de seu ambiente socioeconômico (Figura 1); a implantação do processo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, um sistema de monitoramento do ambiente, é uma resposta a essa exigência”.

Figura 1 - Ambiente Organizacional



Fonte: Freitas e Janissek-Muniz (2006)

Neste contexto, quando uma empresa implanta um processo de IEAc, ela deseja estar apta a identificar e selecionar informações relativas às mudanças de seu ambiente de negócios, buscando identificar oportunidades e ameaças, de forma a inovar em valor e adaptar-se ao seu ambiente. (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006).

A 2D Web está em fase de crescimento e solidificação, tendo sua estratégia voltada à busca de novos produtos e aumento na sua carteira de clientes. Percebeu-se então a necessidade de melhorar sua análise referente ao seu ambiente de negócios, com objetivo de agregar um diferencial estratégico a empresa.

Assim, justifica-se a realização desta pesquisa, com base nos seguintes pontos:

- Adaptar a empresa às mudanças, incertezas e turbulências de seu ambiente.
- Definir/conduzir estratégias da empresa em acordo com seu ambiente.
- Auxiliar a empresa a integrar informações e conhecimentos em seus produtos, serviços e decisões.
- Alimentar diretores com informações úteis à tomada de decisão.
- Antecipar mudanças para: beneficiar-se de oportunidades e proteger-se de ameaças.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo apresenta o referencial teórico com revisão de literatura sobre Inteligência Estratégica Competitiva e Antecipativa, além do método L.E.SCANing®, utilizado em sua operacionalização nas organizações.

Neste contexto, as seções a seguir abordarão o estudo aprofundado sobre a temática IEAc, evidenciando seu objetivo fundamental, que é a transformação de sinais fracos (indícios antecipativos) em informação estratégica para tomada de decisões. Finalizando assim, com o detalhamento das etapas do método L.E.SCANing®, utilizado nesse processo de coleta e transformação das informações.

2.1 A INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA E COLETIVA (IEAc)

A expressão Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva é uma tradução/adaptação do conceito francês “*Veille Antecipative Stratégique et Intelligence Collective*”. (LESCA, 2003). Em inglês, as expressões conhecidas mais próximas são “*Competitive Intelligence*” e “*Environmental Scanning*” (GILAD e GILAD; ELENKOV; CHOO, 1986, 1997, 1998), e ainda em português pelos conceitos vizinhos “Inteligência Competitiva” ou “Monitoramento de Ambiente”.

2.1.1 O conceito de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva

A interpretação de informações no ambiente organizacional, segundo Daft-Weick (1984), é um processo de tradução de eventos e desenvolvimento de entendimento compartilhado e esquemas conceituais entre os membros da alta administração, sendo esse processo composto por três etapas: *scanning* (coleta de dados); interpretação (dar sentido das informações); aprendizagem (tomada de decisão para a ação).

Nesta mesma direção, Lesca (2003), define Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva sendo: “um processo coletivo, pró-ativo e contínuo, pelo qual os membros da empresa coletam (de forma voluntária) e utilizam informações pertinentes relativas ao seu ambiente e às mudanças que podem nele ocorrer, visando criar oportunidades de negócios, inovar, adaptar-se (e mesmo antecipar-se)

à evolução do ambiente, evitar surpresas estratégicas desagradáveis, e reduzir riscos e incerteza em geral”.

Neste conceito a palavra *Estratégica*, é utilizada para reforçar que sua principal missão é fornecer aos tomadores de decisões, informações úteis, que podem ter uma importância estratégica para organização. (LESCA, 2003). E ainda é utilizada para lembrar que as informações tratadas não são do tipo: operacionais e repetitivas, e sim, ao contrário, auxiliam na tomada de decisão assim caracterizada: decisões não repetitivas, não familiares, para as quais não dispomos de modelos já provados pela experiência e ciência, e decisões tomadas em situação de informação incompleta. (JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCA, 2007).

Segundo a análise feita por Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2003), duas palavras-chave importantes marcam o conceito: antecipação e ambiente.

- Antecipativa: o adjetivo refere-se ao caráter das informações.
- Ambiente: refere-se ao ambiente da empresa, ambiente a ser conhecido, e do qual serão coletadas as informações.

Os autores reforçam sobre as informações de antecipação (que dizem respeito ao futuro) as caracterizando como: informações pouco repetitivas, incertas, ambíguas, fragmentadas e contraditórias. Mas as mesmas possibilitam a criação de uma visão diferente e inovadora das oportunidades de negócios que podem surgir, e também na redução dos riscos e incertezas em geral.

Assim, o principal objetivo da Inteligência Estratégica é oferecer as organizações um suporte simples e eficaz para que através da aquisição e transformação de sinais fracos (indícios antecipativos) em informação para tomada de decisão, as mesmas possam melhor conduzir as estratégias e utilização mais eficaz dos seus recursos, melhorando o processo decisório, e assim enfrentando as turbulências do ambiente (LESCA, 2003).

Objetivo complementado por Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2003), afirmando ser: permitir agir rapidamente, no momento oportuno e com os menores custos, utilizando a Inteligência Coletiva da empresa.

Definindo IEAc como sendo a escuta do ambiente socioeconômico da empresa. A análise das tecnologias (referência ao conceito de inteligência tecnológica) não é, em si, suficiente para se conhecer o conjunto completo do ambiente da empresa. Conforme Choo (1999), conjunto esse composto por outros

aspectos, como o estudo da concorrência, da clientela, dos fornecedores, das condições econômicas e do ambiente político.

Assim, a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva possui diversas facetas, como a inteligência competitiva, a inteligência tecnológica, a de fornecedores, a comercial, a social, entre outras. (CARON-FASAN e JANISSEK-MUNIZ, 2004).

Relacionando o conceito a TI, conforme discutido por Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2003), “as informações antecipativas são difíceis de ser coletadas e processadas pelos sistemas de informação tradicionais. Deve-se, então, buscar criar novos mecanismos, novas ferramentas, novos métodos, novos procedimentos, novos sistemas” com esse intuito. Relacionado ao tema a ABRAIC afirma categoricamente que IEAc e *business intelligence* são termos diferentes:

[...] na maioria das vezes o *business intelligence* está sendo empregado pelas empresas de tecnologia da informação para designar o conjunto de ferramentas utilizadas para auxiliar nos negócios, tais como: *data warehouse*, *data mining*, CRM, ferramentas OLAP e outras. Quando se fala de inteligência, faz-se referência a um processo muito maior que engloba a obtenção e o tratamento de informações advindas das redes mantidas pelos sistemas de inteligência, nas quais as informações de business estão inseridas.

Ainda sobre TI e o processo decisório, Freitas e Janissek-Muniz (2006), comentam que devido ao ambiente complexo, no qual atualmente as organizações estão inseridas, as foram exigir cada vez mais dos profissionais de TI, na busca por uma melhor condição de decisão. A estes tem sido cada vez mais demandado um sacrifício em termos de gerar aos decisores informações com certa autonomia e flexibilidade gerencial. No processo decisório, a vital antecipação surge pela maior ou menor capacidade de obter e analisar dados quantitativos e qualitativos.

Finalizando então, podemos dizer que Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva possui as seguintes características:

- É uma abordagem proativa com engajamento da alta gestão da organização.
- Informações antecipativas, utilizando-se de informações de Sinal Fraco, de natureza imprecisa e qualidade incerta.
- É um exercício criativo com base nas informações antecipativas coletadas.

- Pressupões monitoração do ambiente socioeconômico, ou seja, estudo das condições econômicas e políticas.

2.1.2 A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva é como um radar

Segundo a análise feita por Lesca (2003), onde enfatiza para definição de IEAc, a antecipação e a detecção de mudanças, especialmente de eventuais rupturas que poderiam ocorrer no ambiente organizacional. O autor complementa que o tipo de informações às quais serão utilizadas, são as que possuem um caráter antecipativo, ou seja, elas devem fornecer pistas sobre o futuro, sobre eventos que ainda não estão totalmente consolidados, e não constatações sobre o passado ou presente. Sendo assim, ao tratar de futuro, podem-se distinguir duas maneiras de interessar-se a ele, as quais chamamos de radar e retrovisor.

O retrovisor ilustra a reação a um evento, usando informações do passado, visando entender o que ocorreu no passado para monitorar, corrigir, redirecionar o presente. (JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCA, 2007). Este é o caso quando se calcula as tendências a partir de informações passadas. Dada maneira de olhar para o futuro, é importante para a história da empresa, mas não é apropriada para antecipar mudanças, e muito menos ainda antecipar rupturas que possam ocorrer no ambiente da empresa. (LESCA, 2003).

A metáfora do radar, pode ser lembrada ao nos depararmos com IEAc, pois pode se considerar o radar como sendo uma interrogação, tanto em relação ao objetivo da empresa e sua prospecção no seu ambiente exterior, quanto em relação à sua capacidade de interpretar informações já obtidas. O radar ainda reforça a existência de um grande voluntarismo, já que esforços pró-ativos são necessários no processo para que ele ocorra. (JANISSEK-MUNIZ e LESCA, 2001). Lesca (2003), também afirma que o radar pressupõe uma postura proativa por parte da empresa em buscar detectar os eventos que estejam se anunciando ou se aproximando da ela.

2.1.3 Caracterizando as Informações e Ambientes Envolvidos

De acordo com a finalidade, existem três tipos de informação que circulam em uma empresa: informação de funcionamento, de influência e antecipativa (LESCA e

LESCA, 1995). Uma comparação entre estes tipos de informação é apresentada a seguir.

Tabela 1 - Comparação entre os tipos de Informação

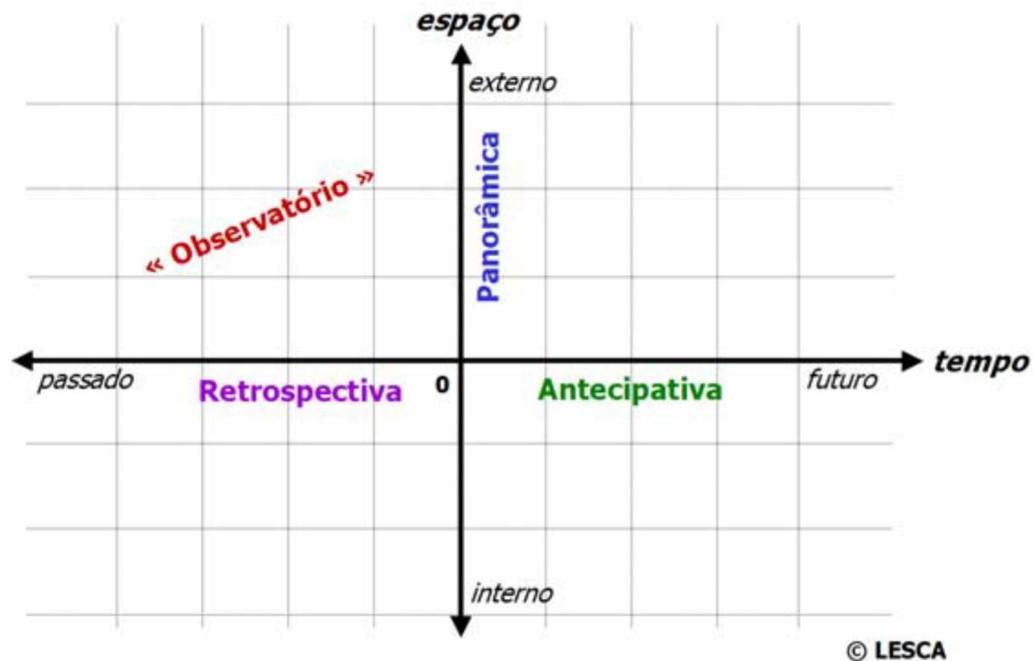
Informações de Funcionamento	Informações de Influência	Informações de Antecipação
Existentes no interior da organização	Existentes no interior e no exterior da organização	Existentes no ambiente de negócios da organização
Fluxo interno → interno	Fluxo interno ↔ externo	Fluxo externo → interno
Retrospectiva (retrovisor)	Presente (atualidade)	Prospectivas (farol, radar)
Pedido do cliente, ficha do estoque, estrato do salário, ficha de controle de entrada e saída, nota fiscal, etc.	Reuniões, publicidade, notas de serviço, barulho no corredor, catalogo de produtos, etc.	Registro de um novo produto, chamada para um novo cargo, construção de uma nova fábrica, etc.

Fonte: Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2006).

- **Informações de funcionamento:** informações internas que são ao funcionamento diário da empresa, elas retratam o passado e o presente. Caracterizadas como: retrospectivas, operacionais, repetitivas e formalizadas.
- **Informação de influência:** são as que influem sobre os autores pertinentes da empresa visando torná-los cooperantes e alinhados. Podendo ser formais ou informais, e permitem a animação, a estimulação e a coordenação de atividades.
- **Informação de antecipação:** aquela que realmente interessa à Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva. Essencialmente exteriores à empresa, são informações de evolução, e dizem respeito a alterações no ambiente socioeconômico da empresa. Tendo suas características bem específicas relacionadas como: informações informais, incompletas, pouco repetitivas, incertas, ambíguas, fragmentadas e contraditórias. As informações, quando possuem um caráter antecipativo e procuram atingir um objetivo criativo, possibilitam a criação de uma visão diferente e inovadora das oportunidades de negócios que podem surgir, e também dos riscos, que não seriam tão evidentes se não tivéssemos este dispositivo. (LESCA e LESCO, 1995).

Conforme Freitas e Janissek-Muniz (2006) as informações originadas no ambiente organizacional e potencialmente úteis ao processo de Inteligência Estratégica podem ser vistas ou enquadradas de acordo com as dimensões Espaço x Tempo (Figura 2):

Figura 2 - Dimensões Espaço x Tempo



Fonte: Freitas e Janissek-Muniz (2006) - adaptado de LESCA (2003)

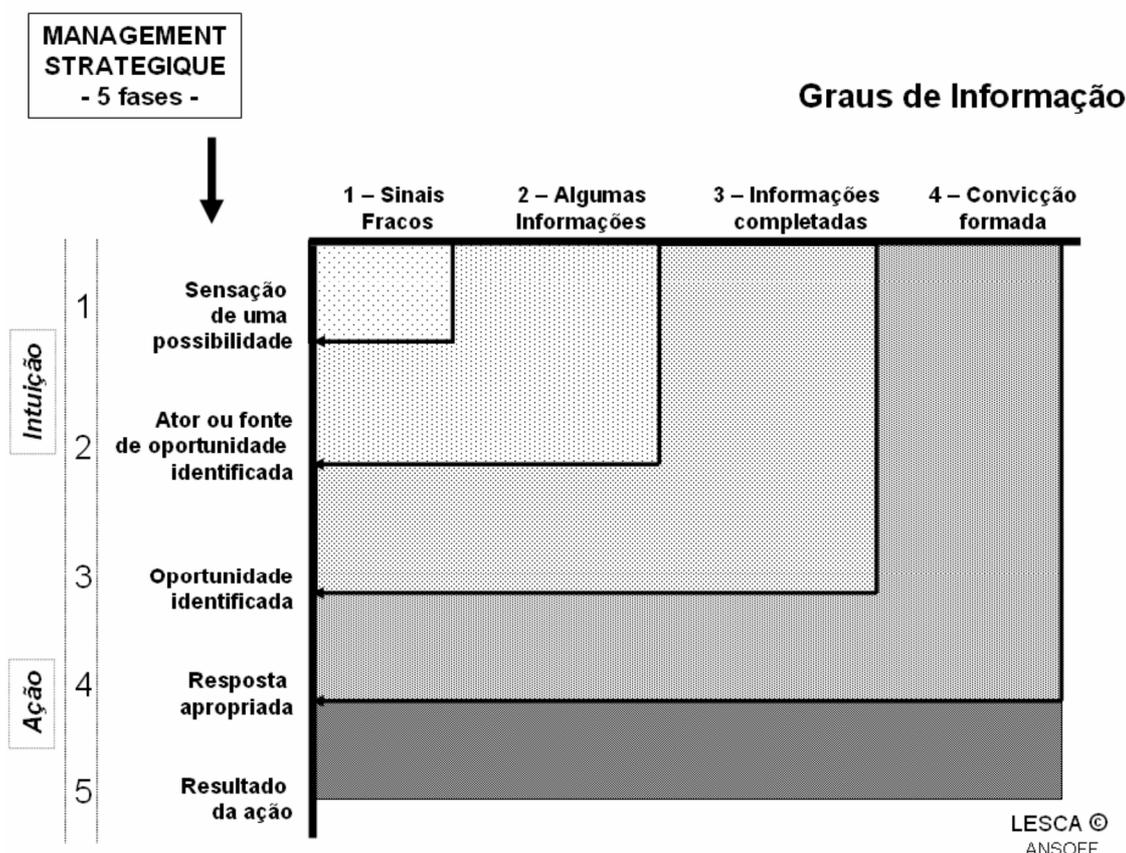
- Dimensão Tempo: pode ser direcionado ao futuro (inteligência antecipativa), direcionado ao passado (inteligência retrospectiva) ou ainda inteligência situacional (atual).
- Dimensão Espaço: permite conhecer o ambiente interno ou externo, e também as trocas entre eles (fluxos de informação indo do exterior para o interior da organização e vice-versa, ou transitando internamente).

Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2003, 2007), complementam que ao mencionar informação de antecipação, não é sobre a capacidade de previsão nem de tendência. Previsão e tendência, muitas vezes, partem da ideia de analisar o passado para prever o futuro, propondo que haverá a mesma continuidade de comportamentos. O caráter antecipativo aqui mencionado diz respeito à *inovação*. Inovações podem surgir a partir de pequenos fragmentos de informações e então eventualmente gerar uma grande ruptura.

2.1.3.1 As Informações do tipo Sinal Fraco

Dentre as informações antecipativas, estão os sinais fracos ou *Weak signals* no sentido de Ansoff (1975), sentido esse, embasado a partir de um paradoxo: que se a empresa esperar até a informação ficar adequada e concreta para o planejamento estratégico, ela será cada vez mais surpreendida por crises; e se aceitar as informações vagas, o conteúdo não será suficiente para efetuar o planejamento estratégico adequado. Uma solução para este paradoxo é mudar a abordagem para o uso de estratégia de Informação. Em vez de deixar a tecnologia de planejamento estratégico determinar as informações necessárias, a empresa deve efetuar o planejamento e ação a partir das informações já tratadas no decorrer da ameaça ou oportunidade. Podemos chamar isso de resposta gradual através de amplificação e resposta a sinais fracos (Figura 3), em contraste com o planejamento estratégico convencional, que depende de sinais fortes.

Figura 3 - Graus de Informação



Fonte: Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2007)

De acordo com Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2003 apud LESCA, 2001; CARON-FASAN, 2001), “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 a certas ideias ou percepções e a inferir ações a realizar”.

Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004) complementam que a noção de sinal fraco é diretamente ligada à noção de tempo. Sendo que esses sinais se amplificam com o tempo, dispondo assim um tempo menor para a empresa reagir. E também que o sinal fraco seria uma informação de pouca duração, dificilmente se conservando, após o anuncio do evento ao qual está relacionada.

Nesta direção, Blanco, Caron-Fasan e Lesca (2003), relatam que informações do tipo sinal fraco, geralmente não são encontradas em sistemas de informação da empresa, elas provêm do exterior da empresa, são de natureza prospectiva (ajudam a compreender e antecipar eventos futuros), são frequentemente qualitativas, raramente quantitativas, e tornam-se rapidamente obsoletas. Sendo elas, ambíguas, incertas, imprecisas fragmentadas, incompletas e pouco significativas se analisadas individualmente, somente gerando sentido se consideradas umas em relação às outras. Podendo estar sujeitas a múltiplas ou nenhuma interpretações.

A tabela abaixo compara informações comuns e informação do tipo Sinal Fraco.

Tabela 2 - Comparação entre Informações Comuns e Sinais Fracos.

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

Informações comuns	Informação do tipo Sinal Fraco
Estruturadas	Disseminadas
Fácil acesso (fonte)	Acesso “pouco usual” (fontes?)
Formato e apresentação uniforme	Apresentação variável

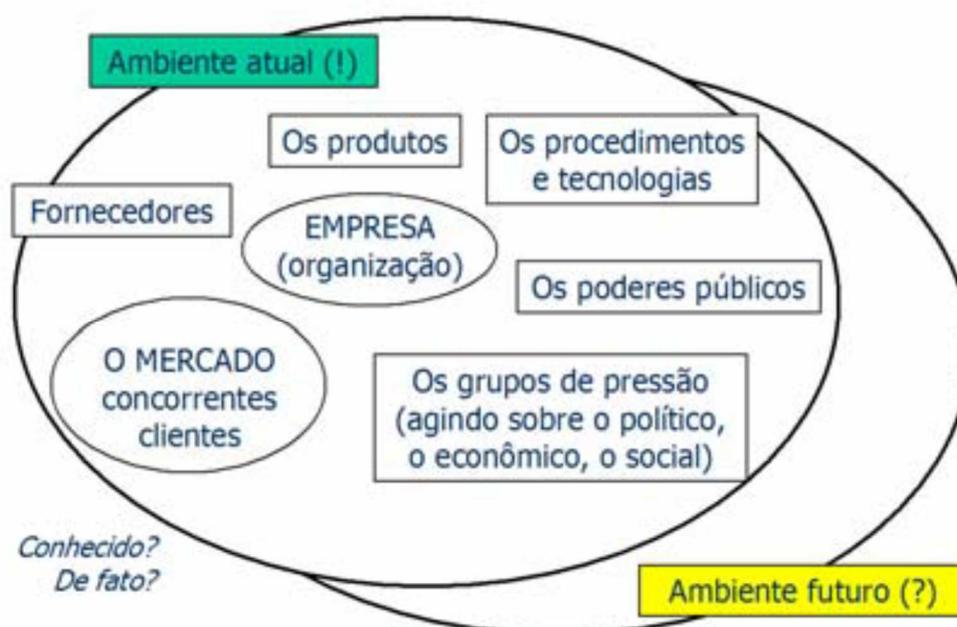
Fonte: Janissek-Muniz e Lesca (2003)

2.1.3.2 Ambientes Envolvidos

Caracterizam o ambiente da organização, Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2007), como sendo constituído por atores. Atores esses, geralmente conhecidos pela alta gerência da organização fazendo parte do seu cotidiano, como por exemplo, os concorrentes, os clientes, os fornecedores, os parceiros, os poderes públicos, etc. (Figura 4 - Ambiente Organizacional Figura 4). Os atores, naturalmente externos a organização, podem interferir no rumo da organização através de suas decisões.

Sendo assim, esses atores precisam ser monitorados, em função de seu comportamento, de sua atuação no ambiente da organização, e de sua potencial interferência sendo positiva através de oportunidades ou negativa através de ameaças. (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006).

Figura 4 - Ambiente Organizacional



Fonte: Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2007)

Nesta direção, já seguia Degent (1986), propondo ao serviço de inteligência focar sua atenção nas principais variáveis do ambiente externo de uma organização, particularmente: competidores, clientes, tecnologia, políticas governamentais, situação geopolítica e fatores socioeconômicos.

Tabela 3 - Avaliação do Ambiente Externo

Ambiente Externo	Principais Variáveis
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados financeiros, tendências e posição relativa. • Participação no mercado: segmento e clientes. • Estratégia de marketing. • Composição de custos e preços.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Razões porque são clientes. • Processo de escolha e de compra. • Perfil sócio-econômico por segmento.
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução de tecnologia dos produtos ou serviços. • Possíveis tendências de substituição. • Projetos de pesquisa.
Políticas Governamentais	<ul style="list-style-type: none"> • Prioridades governamentais. • Políticas energética e ecológica. • Política econômica. • Política de investimento e financiamento.
Situação geopolítica	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução política e econômica dos principais países. • Fontes de energia e matérias-primas. • Tendências dos grandes mercados consumidores.
Fatores sócio-econômicos	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução dos preços e poder aquisitivo. • Indicadores de conjuntura. • Ação sindical.

Fonte: Degent (1986)

A IEAc não se interessa apenas pelos atores conhecidos. Ela visualiza também os atores em potencial, que atualmente não são concorrentes, parceiros ou clientes, mas no futuro poderão se tornar. Um novo concorrente significa uma ameaça. Um novo cliente, fornecedor ou parceiro, uma oportunidade.

Ao conceituar IEAc, foi utilizado a metáfora radar, mas não significando um único, e sim vários radares, sobre os diversos atores: concorrentes, clientes, fornecedores, etc. Referente ao tempo de cada radar, deve ser refletido por parte das organizações. Uma que opta por instalar um radar sobre os concorrentes está adotando uma postura defensiva, de proteção, eventualmente de inovação. Caso defina por instalá-lo sobre seus clientes potenciais, poderá descobrir novas frentes de negócios. É difícil determinar qual opção seria a mais pertinente e qual seria a

consequência de cada uma. São possíveis vários radares, e são ilimitadas e imprevisíveis suas descobertas. (JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCA, 2003, 2006).

Ainda sobre o ambiente composto por atores e seu monitoramento através de radares, Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2003) analisam através de um exemplo direcionado a descoberta de clientes potenciais.

IEAc significa prospecção e ação, duas atitudes necessariamente complementares. Tomemos como exemplo uma abordagem comercial: se uma empresa define radares para descobrir clientes potenciais, deverá preocupar-se também em como atingi-los. Novos parceiros comerciais significam novas estratégias a implementar. As organizações que instalam radares sobre novos clientes estão estudando novos pontos de entradas ao mercado, de forma mais eficaz que seus concorrentes, ou antes que os concorrentes nem mesmo os descubram. Pode-se dizer que se trata de uma abordagem envolvendo detecção e aproximação de clientes potenciais, buscando suscitar contatos com os mesmos. Para tal, a organização deveria buscar novos “pontos” de entrada para contatos, identificando necessidades latentes, definindo ações objetivas e específicas para abordar o cliente e dispor de informações úteis, favoráveis e antecipativas para ter sucesso no contato. Enfim, um comportamento e atitude antecipativos para conquista de novos mercados e fechamento de novos negócios.

2.1.4 A Utilidade da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva

De acordo com Lesca (2003), a utilidade do conceito de IEAc pode ser ligada diretamente ao tipo de vontade estratégica exibido pelos decisores da empresa. Suas análises evidenciaram que a IEAC é particularmente útil quando a empresa possui uma ação estratégica: de inovação ligada a produtos ou serviços, de qualidade total ou de rapidez de reação frente à concorrência. Segundo Baumard (1991), uma ação estratégica depende de conhecimento relativo ao ambiente exterior, de forma a estar pronto no momento certo, sobretudo num contexto de incerteza e de constante mudança.

Quando se trata de segurança e estabilidade de uma organização, a IEAc é extremamente útil. Pois ela possibilita a identificação precoce do risco de surgimento de produtos de substituição, de novas tecnologias, de alianças entre concorrentes, de quebra de um fornecedor, etc. (LESCA, 2003). Neste contexto, Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2006) reforçam que, “o conhecimento é uma necessidade básica para uma decisão estratégica. A empresa deve buscar ter à sua disposição o maior número possível de informações sobre o ambiente competitivo em que está inserida,

possibilitando uma melhor percepção das ações dos concorrentes, um melhor controle da situação global do mercado, uma melhor possibilidade de agir com rapidez”.

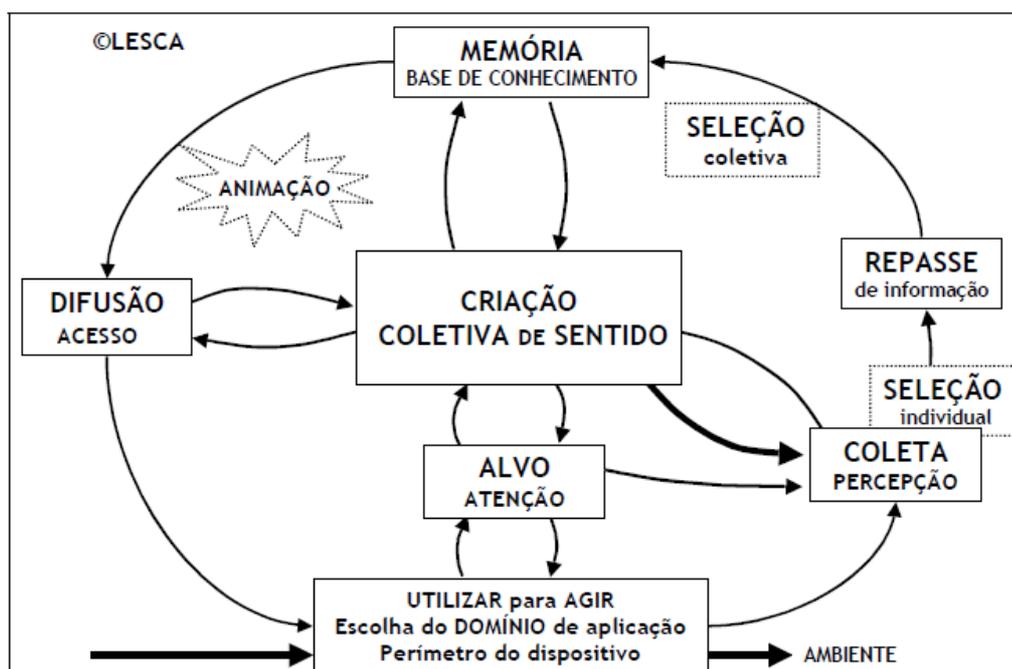
2.2 O MÉTODO L.E.SCAning®

Instrumentalizar IEAc nas organizações, conforme Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2006), significa implementar um processo, utilizando um método, cujo objetivo seria obter resultado em determinado período de tempo. Forçando o envolvimento da empresa como um todo no alcance de seus objetivos, mas sem criar uma atividade burocratizada, com funções específicas.

O método L.E.SCAning® (LESCA, 2003) é apontado por diversos autores e estudiosos sobre o tema inteligência estratégica, como sendo o principal método para desenvolver as atividades de Inteligência Estratégica com ênfase na antecipação e no processo coletivo de interpretação de dados.

Lesca (2003) separa seu método em nove etapas distintas: domínio de aplicação, especificação de alvo, coleta/percepção, seleção individual, repasse de informações, memória, criação coletiva de sentido (ou interpretação coletiva dos dados), difusão/acesso e animação. (LESCA, 2003). A figura a seguir ilustra o modelo conceitual contendo todas as etapas.

Figura 5 - Modelo Conceitual de Inteligência Estratégica Antecipativa



Fonte: www.ieabrail.com.br – tradução de Lesca (2003)

2.2.1 Escolha do Domínio de Aplicação

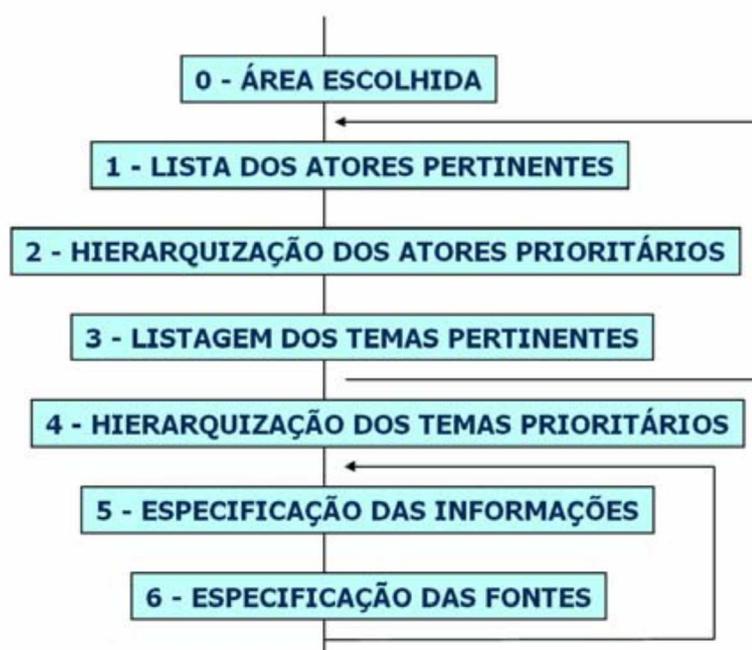
O ponto de partida para a instalação de um processo de IEAc, seria através da etapa intitulada de “escolha de um domínio de aplicação”, ou seja, qual a área da organização sobre a qual queremos prioritariamente agir e monitorar em determinado momento. (LESCA, 2003).

2.2.2 Especificação de Alvo

Uma vez definida o domínio de aplicação, parte-se para a especificação de alvo, sendo a operação pela qual é delimitado o espaço externo que a empresa deseja monitorar de forma antecipativa, ou seja, sobre a qual se deseja focar uma atenção voluntária (pró-ativa), delimitando os temas ou atores prioritários para a empresa naquele instante, (clientes, concorrentes, governo, fornecedores, parceiros, etc.), além da especificação das fontes de informação fornecendo o acesso a conteúdos sobre os mesmos. (LESCA; JANISSEK-MUNIZ; FREITAS, 2003, 2006).

Figura 6 - Modelo Conceitual do Processo de Definição de Alvo

MODELO CONCEITUAL DO PROCESSO DE DEFINIÇÃO DE ALVO



Fonte: Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2006)

Conforme reforça Lesca (2003), deve se preocupar em como saber se uma informação é pertinente e útil, se preocupando em não ser sobrecarregado por informações inúteis. O autor ainda propõe uma tabela (matriz) com duas entradas onde são inscritos uma lista de atores e uma lista de temas.

Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2006), complementam pressupondo que um dos atores alvo seja o concorrente, questionando quais são os concorrentes que se quer conhecer melhor (concorrentes atuais, potenciais, etc.).

“Para cada um dos atores identificados, fazemos uma série de questionamentos para formar uma lista de prioridades. O que interessa neles? Uma proposta de investimento? uma possibilidade de aliança? Define-se uma lista dos temas prioritários. Chega-se, então, a um quadro de atores e temas, chamado Matriz. (

Figura 7)” (JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCA, 2006).

Figura 7 - Matriz de Definição de Alvo

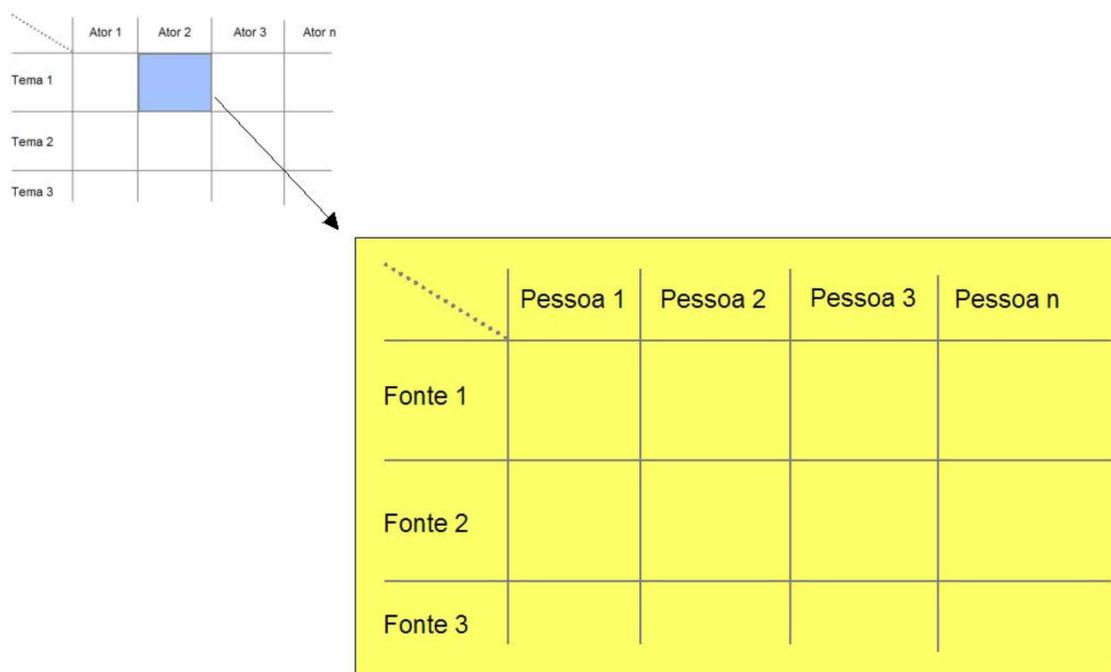
	Ator 1	Ator 2	Ator 3	Ator n
Tema 1				
Tema 2				
Tema 3				

Fonte: Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2006)

Partindo da matriz, ou seja, selecionando cada ator X tema que interessa, é feita a seleção de quem é responsável em obter as informações, e de quais fontes. Deve-se cuidar para atribuir às pessoas as fontes de informações que estes sejam habituados a olhar, sendo essa tarefa parte de suas atividades normais.

A figura 5 ilustra a matriz a ser preenchida onde, o cruzamento de ator e tema, estipulam-se as responsabilidades de cada pessoa em relação às fontes de informação a serem monitoradas (Internet, Jornal x, Congresso Y, Fórum N, etc.).

Figura 8 - Matriz de Definição de Responsabilidades



Fonte: Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2006)

Sendo essas informações que na próxima etapa, será colocada a energia das pessoas para coletar os sinais fracos.

2.2.3 Coleta de Informações

A coleta ou percepção de informações é a operação pró-ativa pela qual os membros da organização buscam por informações de IEAc. Estando atentos a informações relativas ao alvo especificado na etapa anterior, devendo considerar além do ambiente externo da organização, o ambiente interno, podendo assim já existir algumas informações em bases de dados já constituídas ou a constituir (ouvidora, e-mails, registro de demandas, etc.). O ponto importante é fazer com que as pessoas estejam motivadas a identificar sinais fracos pertinentes ao alvo identificado, já que as informações de IEAc mais interessantes não virão sozinhas até elas. (LESCA, 2003; JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCA, 2006).

Segundo os autores, captadores é nome dado as pessoas que têm por missão buscar informações de IEAc. Em função das fontes de informação com as quais os captadores estarão habitualmente em contato, eles são separados em dois tipos:

- Internos: trabalham geralmente em um escritório e acessam principalmente fontes de informações formalizadas (bases de dados, Internet, etc.).
- Externos ou Relacionais: muito frequentemente deslocam-se e estão em contato com pessoas de diversas categorias: clientes, fornecedores, laboratórios, salões, congressos, etc. Sendo as informações geralmente sensoriais (auditivas, visuais, olfativas, tácteis, gustativas) ou relacionais.

Lesca (2003), enfatiza a etapa de coleta como sendo uma tarefa essencial para IEAc, onde os captadores devem estar munidos de um material (suporte de apoio) para registrar as informações, encaminhá-las a um ponto de convergência e divulgá-las. Para realizar tal processo o suporte sugerido é uma Ficha de Captação (Figura 9), podendo ser uma folha, um post-it, uma tela em um dispositivo web ou na rede, etc.

Figura 9 - Ficha de Captação

Ficha de captação

Ator	Tema
Fonte	Confiança (escala)
Captador	Data
Comentário	
Informação	

Fonte: Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2006)

De acordo com Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2006), ao realizar a coleta ou percepção de uma informação em um ambiente qualquer (visita a um cliente ou a

um fornecedor, de um coquetel, da participação a uma reunião, de presença em um congresso ou feira, da leitura de um jornal), o coletores devem utilizar a técnica de auto questionamento com as seguintes perguntas: quais foram as coisas que mais chamaram a atenção? Que informação vital, em poucas palavras, estes fatos trouxeram? Porque esta informação chamou a atenção? Anota-se também a data da coleta e a fonte. Trata-se de uma técnica simples para captar informações de sinal fraco.

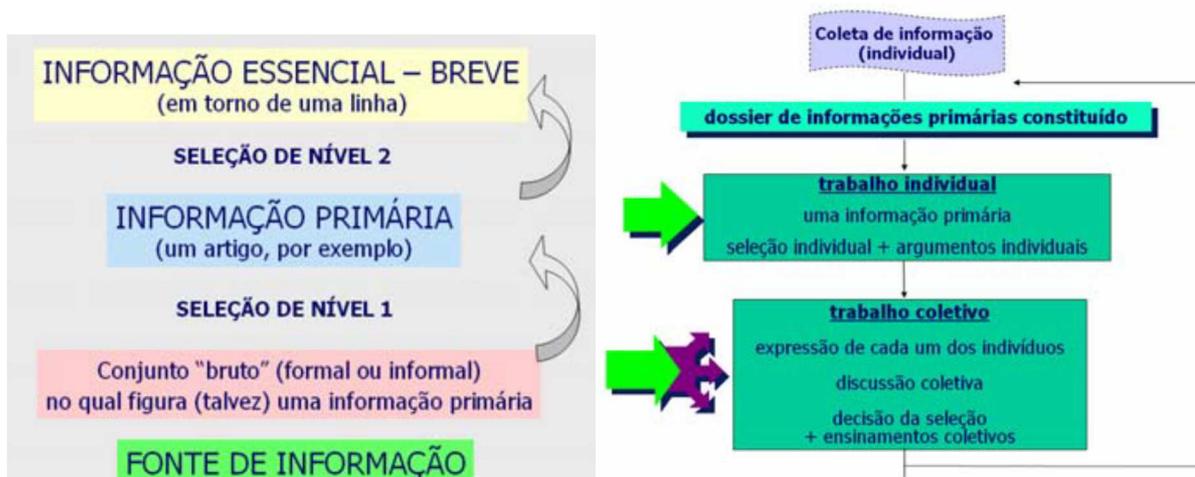
Por outro lado, no que diz respeito à busca de informações através de fontes documentárias, é possível utilizar uma das facetas da IEAc, que é a Inteligência Tecnológica, através do uso ferramentas ou aplicativos especializados de bibliometria, principalmente quando se trata de grandes quantidades de documentos. Tais ferramentas ou aplicativos são úteis para descobrir elementos perdidos no grande volume. (LESCA, 2003).

2.2.4 Seleção de Informações

A seleção de informações é a etapa de triagem, selecionando dentre todas as informações captadas, somente as pertinentes aos usuários potenciais da empresa, respeitando o alvo identificado anteriormente. A não execução dessa seleção pode conduzir a um excesso de informações, e uma seleção muito restrita pode empobrecer o processo. (LESCA, 2003).

Complementa Lesca (2003), que de acordo com a origem da informação, a operação é mais ou menos complexa. Se a informação é de origem externa e coletada por um captador, a seleção é feita pelo próprio captador, sendo realizada a seleção no mesmo instante que a informação é coletada. Diferente se a informação for de origem documentária, que irá ser coletada em dois níveis. O nível um, consiste na escolha de uma informação a partir de um conjunto de informações brutas, a informação selecionada é denominada de “informação primária”, e servirá como entrada no nível dois, que por sua vez consiste em escolher uma ou algumas frases a partir da informação primaria, sendo então denominada de “informação essencial”. Nas figuras abaixo, os autores Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2007), ilustram os processos de seleção de acordo com a origem da informação formal e informal.

Figura 10 - Seleção em Fonte Formal e Seleção em Fonte Informal



Fonte: Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2007)

A utilização de critérios nesse processo é essencial, certos critérios já são originados na etapa de definição de alvo da IEAc, (atores, temas, etc.). Outro critério alinhado ao conceito de IEAc é a informação ser de carácter antecipativo.

2.2.5 Repasse e Circulação de Informações

De acordo com Lesca (2003), essa etapa consiste no reenvio de informações, onde o captador envia as informações que coletou à pessoa encarregada de armazená-las, que frequentemente é o animador da IEAc. Esta operação pode gerar diferentes problemas se captador for do tipo sedentário ou nômade.

O repasse e circulação de informações, é organizado de maneira que o captador saiba claramente a quem enviar as informações e disponha de um material adequado para transmitir as informações, de fácil acesso e de fácil utilização. A escolha do suporte deve considerar a natureza da informação a ser transmitida.

Deve existir coerência entre o material proposto aos captadores para registrar suas informações, e o meio escolhido para repassar as informações para o animador da IEAc.

Abaixo alguns exemplos de repasse e circulação:

- Transmissão de fichas de captação mão a mão, do captador ao animador;
- Depósito das fichas numa caixa postal prevista para tal, em lugar de fácil acesso para todos;
- Transmissão das fichas via fax;

- *Scanning* das fichas no computador do captador e transmissão via rede;
- Base de dados com alerta;
- Transmissão via e-mail, Intranet, etc.
- Transmissão oral via telefone ou via rede informática, etc.

2.2.6 Armazenamento das Informações

No entendimento de Lesca (2003), como parte no conceito de IEAc, pode se dizer que uma informação ao ser captada é considerada de fraco interesse, porém a interpretação e os comentários feitos sobre essa informação que são importantes e essenciais. O armazenamento de informações de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva é uma condição necessária para valorizar e explorar essas informações.

As informações armazenadas serão as de todos os tipos envolvidas na IEAc: informação primária resultante da seleção de nível 1 (uma reportagem de um jornal, por exemplo), informação essencial extraída da informação primária (resultante da seleção de nível 2), informação vinda diretamente da captação dos captadores em campo, ou ainda de um primeiro resultado de uso da informação, caso onde eventualmente caracterizamos como sendo retornos de experiência. Gera-se assim uma base de conhecimento. (LESCA, 2003).

Complementam Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2006), que a fase de repasse ou circulação de informações estaria incompleta sem a implantação de um procedimento de registro de informações, que permite divulgar aos usuários potenciais da empresa, as informações coletadas, de forma que estes possam selecioná-las a partir de conhecimentos diversos. Conforme a forma com que a informação é concebida e vivenciada, o armazenamento pode constituir uma capitalização de conhecimentos na empresa. (JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCA, 2006).

2.2.7 Criação Coletiva de Sentido ou Interpretação Coletiva dos Dados

A etapa de criação de sentido é definida por Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2006), como sendo a fase onde as diferentes informações coletadas e selecionadas serão analisadas coletivamente, com o objetivo de lhes atribuir sentido e gerar valor

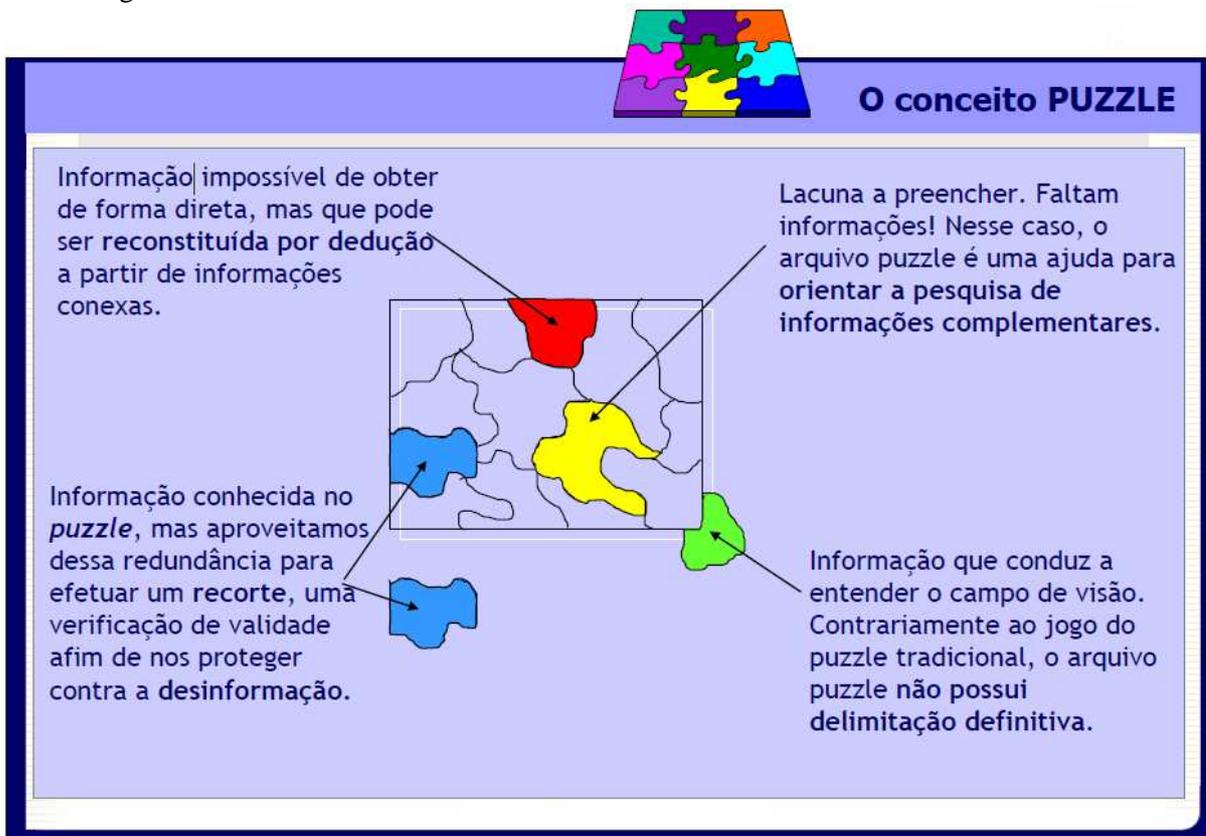
agregado à organização. Essa fase pode levar a dois caminhos distintos. Se as informações são suficientemente claras e precisas, permite então a organização a tomar decisões e agir sobre o seu ambiente. Por outro lado, se as análises não permitem compreender o futuro ambiente da organização, deve-se continuar a coleta de informações, e muitas vezes, até mudar a especificação do alvo. (JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCA, 2006; CARON-FASAN e JANISSEK-MUNIZ, 2004).

A questão de coletividade é o motor dessa etapa, e assim todo o processo de análise de informações exige intervenção de diversos membros da empresa, em função de suas atividades, experiências e competências (LESCA e BLANCO, 1998; LESCA e CARON, 1996). Segundo Lesca (2003), a interpretação coletiva da informação é uma boa maneira de reduzir o efeito de distorção de viés cognitivo individual, sendo também eficiente na redução do que os especialistas chamam de “miopia gerencial”.

Conforme Lesca (2003), a etapa criação coletiva de sentido é o coração da IEAc, a mesma é apoiada pelo método *Puzzle* (quebra-cabeças), cujo objetivo é gerar hipóteses, e sua validação permite reduzir as incertezas e tomar decisões. Pode-se dizer que o método *Puzzle* é basicamente composto pelas seguintes etapas:

- Reagrupar as informações por similaridade;
- Associar e relacionar as informações umas às outras;
- Buscar identificar uma ideia central;
- Gerar hipóteses que buscaremos em seguida validar;
- Definir a lista de ações a serem efetuadas e indicar quem serão os encarregados;
- Redigir a evolução e o traçado das discussões efetuadas durante a seção.

Figura 11 - O Conceito PUZZLE



Fonte: Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2006)

Referente à etapa de ligações entre as informações, os autores Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2006), separam as ligações em diversos tipos: relações de causalidade, de proximidade, de confirmação, de contradição ou de analogia. O processo de associação e relação é considerado recursivo, pois a cada nova informação, ocorre o relacionamento com as outras já coletadas. Por exemplo, uma informação nova ao chegar, percebe-se que está duplicada, mas antes de ser descartada, deve-se levantar algumas questões. Se as duas informações redundantes provêm da mesma fonte, pode-se descartar, caso contrário, talvez se trate de uma informação mais confiável. Outro ponto: se as duas informações foram emitidas em momentos diferentes sem mudança no conteúdo, têm-se duas hipóteses: ou o evento que se anuncia tende a se instalar ou os emissores continuam a comunicá-lo com alguma intenção. Os dois casos interessam. E ainda: não haveria uma diferença sutil entre as duas informações aparentemente idênticas.

O conceito do Puzzle é complementado por Lesca (2003), onde afirma que o *Puzzle* se utiliza da heurística para estruturar a reflexão coletiva do grupo de envolvidos, os ajudando em vários aspectos como:

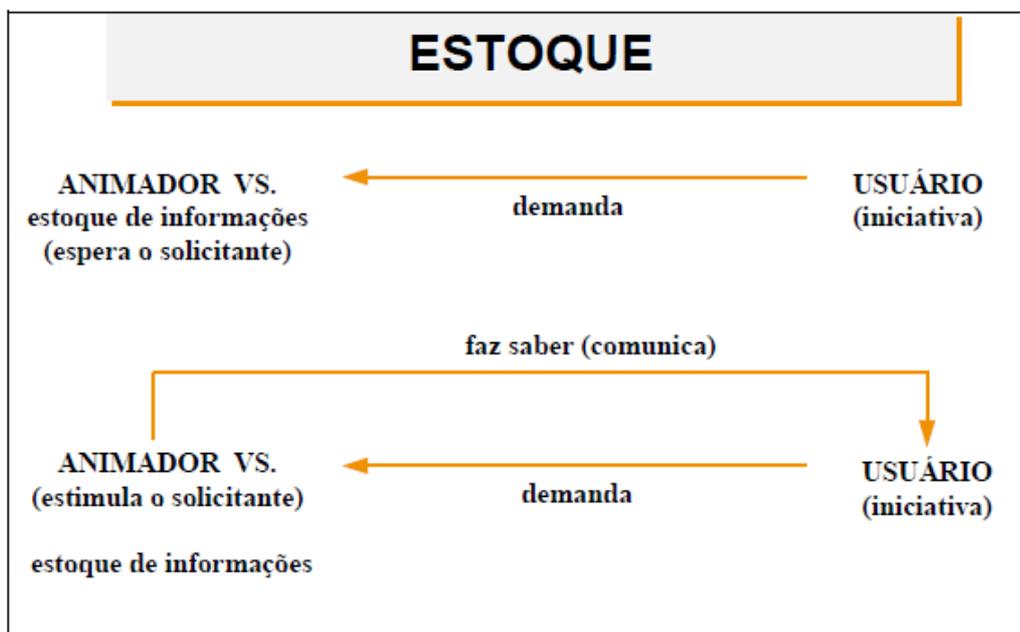
- Abrir a imaginação dos participantes;
- Ver entre as informações disponíveis para preencher as "lacunas";
- Estimular a interação entre os participantes;
- Explicar o raciocínio coletivo e executado;
- Ajudar na visualização de raciocínio;
- Fazer o raciocínio transmissível a outras pessoas fora do grupo;
- Garantir a rastreabilidade dos argumentos feitos coletivamente;
- Ajudar a salvar os argumentos e apoiar as escolhas feitas coletivamente.

2.2.8 Difusão/Acesso as Informações

A difusão é a etapa que consiste em colocar disponíveis no momento certo as informações e os conhecimentos resultantes da criação de sentido, aos usuários potenciais da organização, para que possam transformar essas informações e conhecimentos em ações. A difusão se torna eficaz quando: as informações e conhecimentos irão somente aos usuários potenciais, serão claramente compreendidas por seus destinatários e serão efetivamente consideradas pelos usuários potenciais. (LESCA, 2003).

Há duas formas para organizar a informação e sua difusão: por estoque (onde o administrador do estoque é passivo) ou por fluxo (onde o administrador do estoque é pró-ativo). Ambas estratégias possuem vantagens e desvantagens. Cada organização deve escolher o modelo mais conveniente à sua realidade. Geralmente é o animador da IEAc, o responsável pela difusão das informações. (JANISSEK-MUNIZ; FREITAS; LESCOA, 2006).

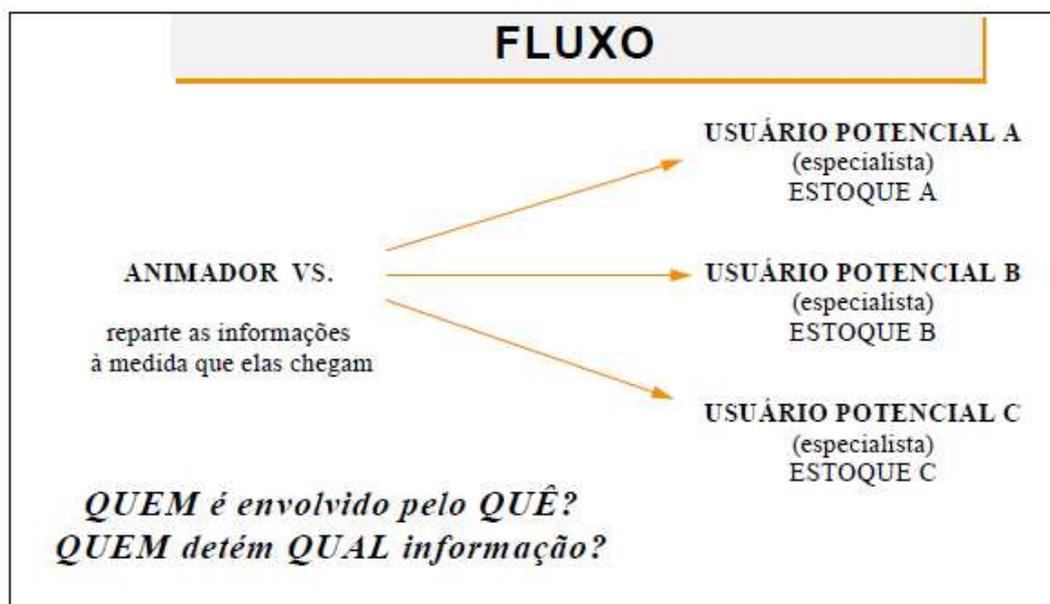
Figura 12 - A Organização e a Difusão da Informação por Estoque



Fonte: Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2006)

A organização por estoque (Figura 12) é quando todos os dados são armazenados de forma centralizada, e o responsável pelas informações fica aguardando que o usuário precisa gere a demanda. Para funcionar essa abordagem, o responsável pela organização, deve atuar como um animador, motivando os usuários a procurar estas informações.

Figura 13 - A Organização e a Difusão da Informação por Fluxo



Fonte: Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2006)

A organização por fluxo (Figura 13) é quando o animador recebe as informações, mas não retém, deixando somente uma cópia. De maneira dinâmica ele faz chegar rapidamente as informações aos usuários que provavelmente se interessariam por elas, ou seja, o animador recebe as informações e as difunde rapidamente.

2.2.9 Animação da IEAc

A animação da IEAc é a última etapa a ser estudada. Segundo Lesca (2003), ela é realizada pelo animador ou animadores, de acordo com o cenário de cada empresa. A animação de IEAc possui os seguintes objetivos:

- Estimular a ação dos membros do dispositivo (especialmente os captadores) assim como sua criatividade e motivação;
- Coordenar as tarefas relativas à IEAc e suas reflexões, de forma a fazer emergir interpretações e sentidos;
- Fazer com que as informações pertinentes não adormeçam em armários e nas « cabeças » dos indivíduos, nem no interior da empresa;
- Integrar um 'todo' coerente e eficiente das práticas individuais, o que não teria aparecido sem a implantação do dispositivo;
- Sugerir novas fontes de informação eventuais;
- Assegurar o acompanhamento dos pedidos de informação por parte dos membros da empresa.

Quanto a formação do animador, é indispensável que a pessoa tenha uma formação especializada no domínio da IEAc no momento de início da implantação do dispositivo. Seu perfil deve ser de uma pessoa extrovertida e motivada, para então puxar os usuários potenciais das informações e conhecimentos, e também para motivá-los quando estes estiverem desistindo ou desmotivados. Essa pessoa deve igualmente possuir qualidades de organização e rigor.

2.1.10 A Evolução do Método L.E.SCAning®

Para concluir o estudo sobre o método L.E.SCAning®, passamos ao autores Freitas e Janiessek-Muniz (2006), que desenvolveram uma evolução do método,

dando maior ou menor ênfase a cada etapa, baseado em características como: o ambiente da organização, o tipo de envolvimento da equipe da organização, o que se busca, o tipo de fontes de dados já disponíveis na organização, etc. A figura a seguir ilustra melhor o método.

Figura 14 - Método para a realização de IEAc



Fonte: Freitas e Janissek-Muniz (2006), adaptado de Lesca (2003)

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo delinea o método de pesquisa utilizado no desenvolvimento do trabalho, a unidade de análise e indica as técnicas de coleta e de análise de dados. Sendo finalizado com as limitações que o método apresentou durante sua execução.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa será conduzida com base na estratégia de estudo de caso, o qual, conforme Yin (2001), estudo de caso estaria apto a investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, principalmente quando não se está claro os limites entre o fenômeno e o contexto, podendo ser definido também, como uma maneira de investigar um tópico empírico se apoiando em procedimentos pré-especificados. Já análise feita por Gil (1991), se apoia na seguinte definição: “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de um ou de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

O objetivo da pesquisa é levantar informações sobre o problema estudado por meio de fatos e fenômenos na coleta de dados a eles referentes, buscando percepções e entendimento sobre os dados coletados, abrindo espaço para interpretações.

Relacionado ao objeto define-se a pesquisa contemplando o método qualitativo-exploratório, que Freitas e Janissek (2006), contextualizam, como sendo uma pesquisa, onde a análise é menos rigorosa e sistemática, seguindo papéis e técnicas que não podem ser padronizadas, apelando à intuição e à experiência para definição de hipóteses. Esse tipo de pesquisa, segundo Gil (1999), possibilita a consideração dos mais variados aspectos relacionados ao fato estudado.

Sendo assim, a pesquisa qualitativa não utiliza métodos e técnicas estatísticas, mas é baseada na interpretação de fenômenos e a atribuição de significados.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A empresa na qual se realizou o estudo de caso foi a 2D Web especializada em desenvolvimento de softwares. Abrangendo somente a atuação da empresa como uma especialista em software de BI, pois nessa área de atuação é que será realizado o monitoramento de mercado com objetivo de identificar oportunidade de negócios, além de reduzir riscos e incertezas em geral.

A 2D Web como especialista de software de BI, atua fornecendo seu próprio produto de *Business Intelligence* denominado Prisma BI. O prisma BI é uma solução completa para gestão estratégica de negócios que disponibiliza avançados recursos analíticos para monitoramento do desempenho empresarial e suporte ao processo de tomada de decisões, através de painéis gerenciais, indicadores de desempenho, análises e *Balanced Scorecard* (BSC). A solução Prisma BI adapta-se aos mais diversos cenários e segmentos de mercado, pois a solução possui parceiros especialistas em cada segmento de negócio.

Foi escolhida essa empresa, por ela já trabalhar com aplicações de gestão, vendo assim grande relação com o assunto pesquisado, sendo também onde o pesquisador trabalha. E por fim, foi realizada uma análise juntamente com a direção da empresa, onde solicitaram uma pesquisa de como realizar um monitoramento de mercado, a fim de criar ou aplicar uma metodologia que teria como resultado o auxílio na identificação de novas oportunidades de negócio e ameaças em geral.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Conforme Gil (1997), a modalidade de pesquisa com estudo de caso, possui o processo de coleta de dados mais complexo que as demais. Isso por que no estudo de caso, utiliza-se sempre mais de uma técnica, mantendo um princípio básico onde obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para a qualidade dos resultados obtidos. Yin (2001), afirma referente a validade e fidedignidade dos instrumentos de coleta, que a utilização de múltiplas fontes de evidências constitui, o principal recurso que o estudo de caso possui para conferir a significância a seus resultados.

Relacionado à técnica de coleta de dados, a definimos como um método qualitativo-exploratório, que Freitas e Janissek (2006), contextualizam, como sendo

uma pesquisa, onde a análise é menos rigorosa e sistemática, seguindo papéis e técnicas que não podem ser padronizadas, apelando à intuição e à experiência para definição de hipóteses. Esse tipo de pesquisa, segundo Gil (1999), possibilita a consideração dos mais variados aspectos relacionados ao fato estudado. Concluindo então que tal pesquisa não utiliza métodos e técnicas estatísticas, mas é baseada na interpretação de fenômenos e a atribuição de significados.

Na presente pesquisa, a coleta de dados pode ser dividida em três etapas: escolha do domínio de aplicação, especificação de alvos e coleta de informações. Essas etapas foram baseadas e adaptadas do método L.E.SCANing®. A seguir temos o detalhamento de cada etapa.

- **Escolha do domínio de aplicação:** onde os tomadores de decisão da empresa estudada definem qual a área da organização sobre a qual queremos prioritariamente agir e monitorar neste momento, delimitando assim o ambiente a ser monitorado.
- **Especificação de Alvos:** momento em que os tomadores de decisão da empresa estudada delimitam o espaço externo que a empresa deseja monitorar de forma antecipativa, ou seja, sobre a qual se deseja focar uma atenção voluntária (pró-ativa), delimitando os temas e atores prioritários para a empresa no momento.
- **Coleta de Informações:** etapa que se realiza a coleta das informações com a utilização de ferramentas de pesquisa disponíveis nos diversos portais na Internet, além de outros sinais (boatos, opiniões, etc.), observados pelos coletores no dia-a-dia do período definido para esta coleta. Procurando assim referências concretas relacionadas aos temas e atores pré-determinados na etapa anterior. Todos da equipe 2D Web serão envolvidos na coleta de informações, uma vez que a equipe é composta por analistas (sistema, negócio e BI) e sua diretoria, estando assim capacitados para a tarefa. Temos as fichas de captação (Apêndice C) adaptada do método L.E.SCANing®, como instrumento de coleta. A ficha de captação possui os seguintes campos para preenchimento: número, ator, tema, fonte, confiança, captador, data, comentário, informação e unidades de informação. Sendo as unidades de informação, preenchidas posteriormente após a análise de cada ficha.

O processo de coleta e registro das informações delimita-se ao mês de julho 2013.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

No método de estudo de caso, o item que apresenta maior carência de sistematização é o referente a análise e interpretação dos dados. Devido à existência de procedimentos variados de coleta de dados, o processo de análise e interpretação pode, naturalmente, envolver diferentes modelos de análise. Todavia, é natural admitir que a análise dos dados seja de natureza predominantemente qualitativa. (GIL, 1997).

Uma vez definida a presente pesquisa na forma de um estudo de caso, com características qualitativas, baseadas em informações provenientes dos diversos meios de comunicação, utilizamos uma adaptação do método L.E.SCANing®, onde acabou-se simplificando algumas etapas e detalhando outras, pois o método original funciona mais como um framework, sendo o esqueleto do que fazer, mas não contendo detalhes suficientes de como fazer algumas tarefas específicas.

As etapas realizadas para análise dos dados são:

- **Extração de unidades de informação das fichas de captação:** a partir das fichas de captação preenchidas na coleta das informações, são realizadas análises no texto de informação das fichas, sintetizando o texto completo em pequenas unidades de informação, podendo estar relacionadas entre si ou não, sendo uma ou várias unidades por ficha. As unidades de informação serão utilizadas na etapa de criação coletiva de sentido.
- **Criação Coletiva de Sentido:** conforme a definição de Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2006), como sendo a etapa na qual as diferentes informações coletadas e selecionadas serão analisadas coletivamente, com o objetivo de lhes atribuir sentido e gerar valor agregado à organização, ou seja, é o momento que analisamos coletivamente as unidades de informações extraídas das fichas (em nosso estudo de caso foram os tomadores de decisões da 2D Web), seguindo alguns passos até concluirmos com a geração de conhecimento novo a organização.

Nessa etapa, foi realizado um detalhamento do método L.E.SCAning® original, pois o mesmo não continha detalhes completos de como a executar. Então o pesquisador e seu orientador definiram os seguintes passos para a execução dessa etapa:

Os passos realizados nessa etapa foram:

1. Agrupar as unidades de informações por assunto ou similaridade, procurando dar um nome para cada grupo/assunto.
2. Identificar relações entre os grupos (causa, causa hipotética, oposição, etc.).
3. Montar um mapa mental permitindo uma “visão holística”, visualizando todos os elementos e suas relações, e assim ver detalhes pouco percebidos. No mapa mental, conceitos são as unidades de informação e as relações entre conceitos são as relações identificadas no passo (2).
4. Verificar possibilidade de estar faltando informações no mapa, através da análise de seus conceitos e relações.
5. Procurar por informações que estão faltando, através de uma nova rodada de coleta focada nesses itens que podem estar faltando.
6. Avaliar contradições no mapa, ou seja, quando duas informações se contradizem, se uma é verdadeira, a outra tem que ser falsa.
7. Avaliar veracidade das informações quando questionada. Para avaliar deve se procurar por mais informações que possam vir a confirmá-la. Caso se concretize falsa ou incorreta, deve ser retirada do mapa.
8. Análise de causalidade ou influência. Apesar de já ter relações desse tipo no mapa, mas nessa etapa se realiza uma análise mais profunda identificando quem influencia o que, além de causas indiretas.
9. Gerar novas hipóteses ou conclusões do mapa mental. Incluir estas hipóteses no mapa mental, como conceitos, mas usando símbolos diferentes. Avaliar hipóteses para confirmação, rever o mapa mental, informações que estão faltando, contradições, influências, etc. Tudo isso em função das novas hipóteses.
10. Identificar plano de ações para a empresa estudada a partir das hipóteses e conclusões geradas no mapa.

Reforçamos que a etapa de criação de sentido é focada na coletividade, sendo uma boa maneira de reduzir o efeito de distorção de viés cognitivo individual, sendo também eficiente na redução do que os especialistas chamam de “miopia gerencial”.

Através das etapas descritas nesse capítulo, adaptadas do método L.E.SCAning®, seguiremos um fluxo de trabalho levando em consideração as informações de caráter antecipativo, ou seja, sinais fracos, e aplicando um sentido coletivo, formalizamos um conceito que poderá desencadear em uma ideia antecipativa.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O estudo realizado na empresa estudada, não é algo que possa ser generalizado.

Devido ao curto espaço de tempo, não foi possível realizar várias rodadas de coleta de informações e criação coletiva de sentido, como proposto pelo conceito de IEAc enfatizando ser um processo contínuo.

A amostragem pequena, fator que deverá ser observado com cuidado, para não formar conceitos errados.

A existência de pouca literatura sobre IEAc, uma vez que, é um conceito relativamente novo, criado por Lesca (2003), refinado de outros conceitos já existentes.

Por ser um processo pró-ativo, necessita de um tempo maior para a conscientização e envolvimento de todos na pesquisa, e assim cada um realizar com maior eficiência o papel que lhe fora atribuído.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, iremos demonstrar a operacionalização de IEAc na empresa 2D Web através do método L.E.SCANing®, já realizando algumas adaptações e refinamentos, além da identificação de ferramentas de TI como auxílio na aplicação do método. Finalizando assim, com a avaliação dos resultados obtidos em relação à identificação de novas oportunidades de negócio e ameaças para empresa estudada.

4.1 DOMINIO DE APLICAÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DE ALVO

Como parte inicial do processo, devemos nos direcionar para onde queremos olhar, ou seja, qual a área da organização sobre a qual queremos prioritariamente agir e monitorar neste momento.

Na presente pesquisa, em reunião com os tomadores de decisões, foi selecionado os seguintes ambientes relacionados à empresa 2D Web, levando em conta a sua atuação como uma especialista em software de BI.

- Ambiente Econômico
- Ambiente Tecnológico

Após a definição dos ambientes/áreas, foi realizada a especificação de alvos, delimitando o espaço externo que a empresa deseja monitorar. Nesse momento nos perguntamos sobre quais atores e temas relacionados aos ambientes selecionados, queremos coletar informações. Os Atores e temas escolhido foram:

Tabela 4 - Matriz de Definição de Alvo (Ator x Tema).

Ator	Tema
Mercado	Inovação/Tecnologia/Tendência
Mercado	Mão de Obra
Mercado	Concorrentes de BI
Mercado	Produtos de BI
Mercado	Economia

Fonte: Elaborada pelo autor, com base na matriz de definição de alvo (LESCA, 2003).

4.2 INFORMAÇÕES COLETADAS

Toda a equipe da empresa estudada foi envolvida na coleta das informações. Antecedendo o início da coleta, foi passado um treinamento pelo pesquisador sobre os conceitos de IEAc, processo de captação e registro das informações nas fichas de captação (Apêndice C). Os envolvidos utilizaram ferramentas de pesquisa disponíveis nos diversos portais na Internet, além de outros sinais (boatos, opiniões, etc.), observados pelos mesmos no dia-a-dia do período definido para esta coleta. Procurando assim referências concretas relacionadas aos temas e atores que já foram pré-determinados na etapa anterior.

A coleta das informações foi realizada no mês de julho de 2013, resultando em 29 fichas preenchidas, que foram classificadas conforme tabela abaixo.

Tabela 5 - Fichas de Captação por Ator e Tema

Ator	Tema	Fichas de Captação
Mercado	Inovação/Tecnologia/Tendência	8
Mercado	Mão de Obra	10
Mercado	Concorrentes de BI	9
Mercado	Produtos de BI	1
Mercado	Economia	1
Total		29

Fonte: Elaborada pelo autor.

Durante o processo de coleta, os coletores já faziam uma triagem do que era relevante para a empresa ou não. Para isso cada coletor focou mais no tema relacionado à sua área de atuação dentro da empresa, não impactando nas tarefas envolvidas no seu dia-a-dia.

Após o término da fase de coleta, todas as fichas foram juntadas e encaminhadas ao pesquisador, que nesse estudo de caso executa o papel de animador de IEAc, sendo o centralizador de todo o processo. Seguindo o processo, o animador realizou a análise das fichas a fim de sintetizar os textos de cada ficha em pequenas unidades de informação.

Para realizar a extração das unidades de informação foi utilizada a técnica de auto questionamento com as seguintes perguntas: quais foram as coisas que mais chamaram a atenção? Que informação vital, em poucas palavras, estes fatos

trouxeram? Porque esta informação chamou a atenção? Trata-se de uma técnica simples para captar informações de sinal fraco.

As análises das 29 fichas de captação (Apêndice C) resultaram em 51 unidades de informação (Tabela 6), as quais serão utilizadas na etapa de criação coletiva de sentido.

Tabela 6 - Unidades de Informação por Ator e Tema

Ator	Tema	Fichas de Captação	Unidades de Informação
Mercado	Inovação/Tecnologia/Tendência	8	15
Mercado	Mão de Obra	10	19
Mercado	Concorrentes de BI	9	13
Mercado	Produtos de BI	1	2
Mercado	Economia	1	2
Total		29	51

Fonte: Elaborada pelo autor.

A seguir temos um exemplo contendo uma informação retirada das fichas de captação (Apêndice C) e as respectivas unidades de informações que foram geradas a partir desta.

Tabela 7 - Informação Ficha X Unidades de Informação

<p>Informação: Atualmente ainda existem algumas dúvidas quanto a diferença entre o Big Data e o Business Intelligence. Mas, para Carlos Tunes, líder de soluções de SW para Business Analytics da IBM Brasil, o conceito é simples: o BD é uma evolução do BI, e ambos devem caminhar juntos no futuro.</p> <p>"Existe a tendência de achar que o 'Big Data Analytics' é a infraestrutura e o BI é a camada de análise. Mas o conceito de Big Data fala em veracidade, volume e velocidade, ou seja, está intrínseco nele a análise. A diferença é o dinamismo, multiplicidade e o tamanho", comenta o executivo.</p> <p>Por conta destas diferenças do Big Data, caracterizadas por quatro Vs (velocidade, variedade, veracidade e volume), o IDC avalia que o Business Analytics não vai matar o Business Intelligence tradicional, assim como o 'data warehouse' será necessário para armazenar dados estruturados.</p> <p>A consultoria ainda prevê que o BI servirá para casos específicos, enquanto o BD permitirá uma leitura mais geral da situação. Como as informações desestruturadas serão a maioria no futuro, a tendência é que a geração de insights com dados estruturados tenham menor participação. É como se o BI fosse a foto e o BA o filme, algo mais completo, que permite agregar todos os bancos de dados estruturados e os não estruturados, como vídeos, imagens e textos.</p>
<p>Unidades de Informação:</p> <p>a) Big Data é uma evolução do BI.</p> <p>b) Big Data é mais amplo que BI, agregando também dados não estruturados: vídeos, imagens e textos.</p>

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS - CRIAÇÃO COLETIVA DE SENTIDO

Visando o objetivo principal da pesquisa, que é coletar e analisar dados referentes ao ambiente externo da empresa, identificando oportunidades e ameaças, agregando assim um diferencial estratégico para empresa. A seguir demonstraremos os resultados obtidos na criação coletiva de sentido, além dos procedimentos que compõe essa etapa, partindo das unidades de informações coletadas e finalizando com a Identificação de plano de ações para a empresa estudada a partir das hipóteses e conclusões geradas. Conforme já enfatizava Lesca (2003), podemos dizer que a etapa criação coletiva de sentido é o “coração” da IEAc.

Para auxiliar na construção do mapa mental, as unidades de informações já classificadas por Ator e Tema, ganharam mais duas classificações: Sub-Tema e Informações Chaves, conforme pode ser visto no Apêndice A. Nessa etapa de classificação já foi feita um filtro das unidades de informações, removendo as informações desatualizadas, e que não tenham relação ou relevância com os alvos selecionados. Nesse processo foram descartadas 21 unidades de informação das 51 coletadas.

Com as unidades de informações filtradas e agrupadas por ator, tema, sub-tema e informação chave, partiu-se para a elaboração do mapa mental.

Como norteador na elaboração do mapa mental, foi montada uma tabela dinâmica permitindo uma visualização geral das classificações (Figura 15).

Figura 15 - Unidades de Informação (classificações e filtro)

Filtro			
Sel.	sim		
Ator	Tema	Sub-Tema	Informações Chave
Mercado			
Mão de Obra			
		Mão de Obra	Aumento no desemprego Busca pelo negócio próprio
		Mão de Obra / TI	Florianopolis, polo em expansão
		Mão de Obra / TI / BI	Disputado e bem pago
		Mão de Obra / TI / Escassez	Aumentará no futuro. Empresas buscam por conta própria resolver Ação entre empresa/inst. Ensino pode ser a solução da falta de M.O. em TI
Concorrentes de BI			
		Empresas de BI / Microsoft	BI no Office 365 Big Data
		Empresas de BI / MicroStrategy	Big Data / Mobile / SaaS Plataforma disponível para Brasil Senior venderá junto com ERP
		Empresas de BI / QlikView	Bancos / Agronegócios Distribuidores QlikView crescendo.
		Empresas de BI / Sadig	Está Crescendo Vai lançar novo Produto SaaS
Inovação Tecnologia Tendência			
		Big Data	Análise ao gestores Constante aumento nos dados / Computadores capazes de processar tudo
		Big Data / BI	Torna mais útil ao negócio
		Big Data X BI	Evolução do BI Mais amplo que BI, com dados não estruturados.
		Mercados em expansão	Big Data Paas terá crescimento
Produtos de BI			
		Mercado de BI em expansão	BI Dados como serviço

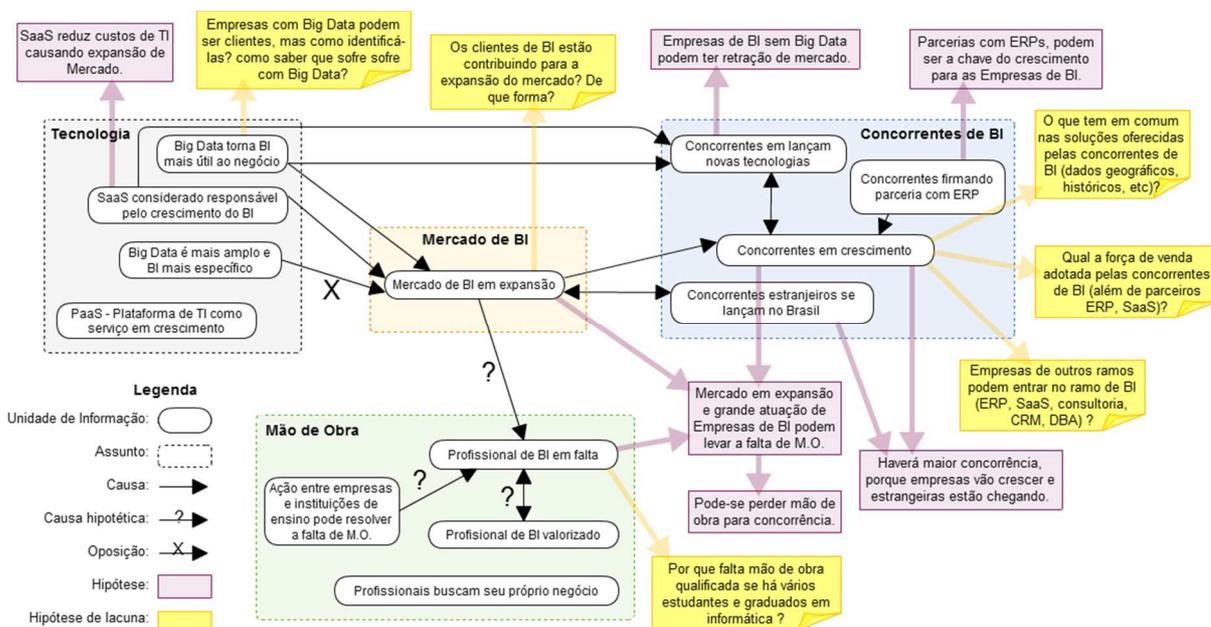
Fonte: Elaborada pelo autor.

Podemos notar que na tabela já temos informações correlacionadas de maneira que podem nos auxiliar na construção do mapa mental, e assim criar norteadores estratégicos para empresa estudada. Então com base nessa tabela foi realizada duas reuniões com os tomadores de decisões da empresa para a concepção do mapa, pois como já sabemos a questão de coletividade é o motor

dessa etapa. Então se realizou o agrupamento de algumas unidades para uma forma mais abstrata e após a identificação das relações entre elas. Foram criadas relações de causa, causa, causa hipotética e oposição.

Tendo as relações criadas, promoveram-se algumas discussões para abrir a imaginação dos participantes, realizando varias rodadas para identificação de hipóteses, avaliação das hipóteses para confirmação, revisão do mapa mental para possíveis informações que estão faltando, contradições, influências, etc. Tudo isso em função das novas hipóteses e lacunas que podem ser visualizadas no mapa (Figura 16), ou em escala maior no Apêndice B.

Figura 16 - Mapa Mental



Fonte: Elaborada pelo autor.

Podemos visualizar no mapa que foi criado quatro grandes assuntos, e dentro de cada um deles as unidades de informação ou agrupamento delas.

Cada assunto foi montado, para uma melhor organização das informações e assim auxiliar na sua interpretação. A partir desses assuntos, foram feitos questionamentos com intuito de gerar discussões levando a interpretações que sejam relevantes a criação de hipóteses e lacunas.

- Assunto tecnologia: o que tem de novo acontecendo; o que é relevante ao mercado de software de BI.
- Assunto Mão de Obra: profissional de BI (disponibilidade, valorização, etc.); ações para criar novos talentos e reter os que se tem.

- Assunto Concorrentes de BI: para qual direção estão seguindo (tecnologia, comercialização, etc.).
- Assunto Mercado de BI: qual a tendência dele (crescer, diminuir, segmentar, etc.).

Notamos que os questionamentos feitos pelos envolvidos, foram pensando no alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa estudada, ou seja, o que seria importante saber naquele momento para gerar informação estratégica a empresa, e assim ajudá-la a se prevenir contra riscos ou identificar novas oportunidades, pois segundo Choo (1998), pode se dizer que a própria sobrevivência de uma empresa depende, em parte, de sua capacidade de antecipar mudanças e de considerá-las na definição dos eixos estratégicos que deseja implantar. Alinhados a esses objetivos e embasados no mapa mental criado juntamente com a análise dos assuntos seguiu para identificação hipóteses e possíveis lacunas de informação.

4.3.1 Hipóteses e Lacunas de Informação Identificadas

Com o objetivo de identificar hipóteses e lacunas que possam vir a agregar diferencial estratégico a empresa estudada e conseqüentemente gerar planos de ação, foi feita a análise do mapa mental construído. Criando argumentos a partir de informações relevantes ou apenas com percepções cognitivas dos envolvidos com intuito de justificar o levantamento de cada hipótese ou lacuna. Sendo assim as seguintes hipóteses e possíveis lacunas foram identificadas:

Hipóteses:

- a) Software como serviço (SaaS) reduz custos de TI causando expansão de Mercado.
 - Argumentos: SaaS está sendo adotado por várias empresas de BI e o Gartner já considera SaaS como sendo um dos motivos para o crescimento do mercado de BI. Estrategicamente não seria interessante a 2D Web pensar em criar um oferta de SaaS para seu produto.
- b) Empresas de BI sem Big Data podem ter retração de mercado.

- Argumentos: Todas as concorrentes de BI já estão lançando seus produtos com big data, sendo big data uma evolução do BI, onde ele é mais completo e as empresas estão se dando conta que precisam de informações externas também.
- c) Mercado em expansão e grande atuação de Empresas de BI podem levar a falta de mão de obra.
 - Argumentos: O mercado de BI está crescendo, empresas de BI nacionais estão crescendo, empresas de BI estrangeiras estão chegando ao Brasil e mão de obra em TI em falta com tendência a piorar.
- d) Pode-se perder mão de obra para concorrência.
 - Argumentos: A escassez de mão de obra, sua tendência a aumentar, a existências de forte concorrência e uma possível falta de um programa de retenção de talentos.
- e) Haverá maior concorrência, porque empresas vão crescer e estrangeiras estão chegando.
 - Argumentos: Casos de sucesso, de empresas de BI nacionais crescendo através de lançamentos de novas tecnologias e criação de parceiras, além de empresas de BI estrangeiras vindo para o Brasil e nacionalizando seus produtos.
- f) Parcerias com ERPs podem ser a chave do crescimento para as Empresas de BI.
 - Argumentos: Casos de sucesso, de empresas com aplicativos gerenciais, que quando em parceria com grandes ERPs, conseguem uma maior penetração de mercado.

Hipóteses de Lacunas:

- a) Empresas com Big Data podem ser clientes, mas como identificá-las?
Como saber quem sofre com Big Data?
 - Argumentos: Big data é a evolução do BI, quem não estiver preparada a ela pode ter retração de mercado, devendo as empresas estar atentas a esse assunto.
- b) Os clientes de BI estão contribuindo para a expansão do mercado? De que forma?

- Argumentos: Sabe que o mercado de BI está em expansão por alguns motivos (crescimento das empresas de BI locais e estrangeiras, novas tecnologias proporcionando produtos melhores e redução de custos). Além desses motivos conhecidos, referente a demanda, quais atitudes dos clientes de BI poderiam estar atuando como causador desse crescimento de mercado.
- c) O que tem em comum nas soluções oferecidas pelas concorrentes de BI (dados geográficos, históricos, etc.)?
 - Argumentos: Conhecer o produto dos concorrentes é essencial para a briga por mercado, pois sabendo o que o meu concorrente faz eu posso tentar fazer melhor.
- d) Empresas de outros ramos podem entrar no ramo de BI (ERP, SaaS, consultoria, CRM, DBA)?
 - Argumentos: Deve-se preocupar com essas outras empresas, pois hoje podem ser parceiras e amanhã concorrentes.
- e) Por que falta mão de obra qualificada se há vários estudantes e graduados em informática?
 - Argumentos: Verificar para onde estão indo esses graduados, se estão abrindo seu próprio negocio, se estão mudando de área, etc.

4.3.2 Possibilidade de ações para a empresa estudada

Considerando que uma ação estratégica depende de conhecimento relativo ao ambiente exterior, de forma a estar pronto no momento certo, sobretudo num contexto de incerteza e de constante mudança. Então podemos afirmar que a partir do mapa mental conheceu-se melhor o ambiente exterior em que a empresa estudada está inserida, e através desse conhecimento gerou-se hipóteses e lacunas que podem ser consideradas informações de alguma importância estratégica para organização.

Em um projeto real, seriam realizadas outras rodadas de coleta de dados, focada nas informações vinculadas às hipóteses a fim de confirmá-las e preencher as lacunas existentes, para então entrar na discussão sobre possíveis ações a se tomar. Porém devido ao escopo da pesquisa, foram utilizadas somente as hipóteses

e lacunas como referência para identificação de ações. Então, novamente os tomadores de decisões se reuniram para discutir e identificar essas ações.

Possíveis ações para empresa 2D Web:

- Criação de parcerias com empresas de BI estrangeiras ou empresas de ERP, possibilitando uma maior captação de clientes e como consequência, uma maior penetração de mercado e fortalecimento da marca.
- Criação de parcerias com Instituições de Ensino (Universidades, Escolas, etc.), com objetivo de formar mão de obra qualificada e selecionar os melhores talentos através de cursos internos e estágios para os recém-formados. Com isso a falta de mão de obra qualificada para as áreas de TI e eletroeletrônica que atinge o país estaria mais distante do ambiente da empresa.
- Criação de um novo modelo de negócio: Software como Serviço (SaaS), auxiliando na penetração de mercado, devido a facilidade na implantação e suporte. Possibilitando assim, uma cobertura a nível nacional, pois não seriam necessárias filiais físicas nas regiões atendidas.
- Retenção de talentos internos com motivação, treinamentos, benefícios, bom relacionamento e ambiente a fim de evitar perdê-los para concorrência.

4.3.3 Ferramentas de TI como auxílio

Conforme Lesca (2003), é possível utilizar umas das facetas da IEAc, que é a Inteligência Tecnológica, através do uso ferramentas ou aplicativos especializados para auxiliar na operacionalização de IEAc nas organizações.

Ao longo da pesquisa realizada identificamos algumas ferramentas de TI que nos auxiliou nas tarefas desempenhas, sendo elas:

- Internet: para coleta de informações através de portais, sites, repositórios, etc.
- Google Alerts: ferramenta que fica monitorando termos cadastrados e lhe enviando por e-mail qualquer noticia referente ao termo. Criando assim um radar automatizado, que capta qualquer informação relevante aos alvos

selecionados e gera uma pré-cadastro (emails), para uma posterior análise.

- Excel: para o registro e organização das informações coletadas que posteriormente permitiu análises através de tabelas dinâmicas.
- Cacco.com: para a construção do mapa mental, ferramenta na web, com recurso bons recursos visuais e possibilidade de trabalho colaborativo. Já que é a partir da análise do mapa mental, que se gera conhecimento novo na forma de hipóteses, o que não se conseguiria sem esse apoio visual e sem as unidades de informação.

Mas, devido a interpretação coletiva das informações ser um motores de IEAc, de fato um dos grandes desafio para a TI das organizações é a informatização completa do processo. Mas a identificação de ferramentas (existentes ou novas) como auxílio, pode contribuir consideravelmente na execução desse processo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central desse estudo era aplicar o processo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva na empresa 2D Web através do método L.E.SCANing® realizando o monitoramento de mercado e com isso identificar oportunidades e ameaças que possam agregar um diferencial estratégico para empresa.

Avaliando os resultados obtidos após a implementação de IEAc na empresa estudada, podemos dizer que os mesmos foram satisfatórios, pois conseguiu-se elaborar o mapa mental, fornecendo uma boa interpretação de mercado onde a empresa estava inserida, e assim gerar hipóteses e lacunas de informações. Hipóteses e lacunas que por sua vez, geraram conhecimento estratégico a empresa, possibilitando definições de ações relacionadas ao objetivo principal do trabalho, que era identificação de oportunidades de negócios e riscos para empresa estudada. Contudo conseguiu-se validar o conceito de IEAc em um teste real de mercado.

Sabemos que os resultados poderiam ser melhores se a execução do método fosse realizada repetitivamente, resultando em um processo contínuo e pró-ativo, conforme o conceito chave da IEAc. Mas considerando que um dos objetivos do trabalho era testar a metodologia de aplicação de IEAc e aprimorá-la, ficamos limitados a esse escopo. Ficando para um trabalho futuro a validação das hipóteses descobertas através da implantação das ações sugeridas e posterior avaliação.

Para a realização da pesquisa, buscou-se primeiramente o entendimento do assunto pesquisado, através do referencial teórico. A compreensão sobre IEAc, e metodologia L.E.SCANing® foi a base para do estudo de caso.

Uma das contribuições do trabalho foi um refinamento da metodologia original L.E.SCANing®, definindo e testando passos mais detalhados que não tinha no método original. Pois o método L.E.SCANing®, que funciona mais como um *framework*, não contendo detalhes suficientes de como fazer algumas tarefas específicas.

Nesse processo de implementação do método, foram identificadas algumas ferramentas de TI como: Google Alerts, Excel e Cacao, que acabaram auxiliando de alguma forma o processo. Mas ainda pode se dizer que um dos grandes desafios para a TI das organizações é a informatização completa do processo, pois ele possui

como motor a interpretação coletiva das informações. Ficando assim como sugestão para trabalhos futuros, uma pesquisa focada em informatizar ao máximo a operacionalização de IEAc nas organizações.

Seguindo esta abordagem, baseada na exploração de sinais fracos, imagina-se ter recursos para construir uma ferramenta útil não somente para atingir o alvo inicial, mas também para poder servir de apoio a qualquer pesquisa que possa ser realizada para atingir outros objetivos e decisões futuras na organização.

Reforçamos ainda que a presente pesquisa está relacionada às áreas de TI e negócio, e que seus objetos e resultados devem convergir à utilização da TI alinhada ao negócio. Neste caso, as ferramentas de mapa mental e de busca de informações na internet foram integradas para análise de dados de mercado, o que vai permitir decisões estratégicas importantes. A partir da análise do mapa mental, pode-se gerar conhecimento novo na forma de hipóteses, o que não se conseguiria sem um apoio visual e sem as unidades de informação.

Outra contribuição do trabalho, é que nos mostra uma nova linha de atuação para BI e Inteligência Competitiva, através da exploração de sinais fracos, sua visualização e análise através de um diagrama gráfico (o mapa mental) e isto tudo facilitando o levantamento de hipóteses ou descoberta de causas, as quais não estavam presentes como fatos nos dados coletados.

REFERÊNCIAS

ABRAIC. **Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva**. Disponível em <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em 28/05/2013.

ANSOFF, H. I. **Managing strategic surprise by response to weak signals**. California Management Review. Vol 18, n° 2, pp. 21-33, 1975.

BAUMARD, PH. **Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels**. Paris: Ed. Masson, 1991.

BLANCO, S.; CARON-FASAN, M.L.; LESCA, H. **Developping capabilities to create collective intelligence within organization**. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Washington, v.1, n.1, p.81-91, Spring 2003.

CARON-FASAN, M.L.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Análise de informações de inteligência estratégica antecipativa e coletiva: proposição de um método, caso aplicado e experiências**. Revista Administração, São Paulo, v.39, n.3, p.205-219, jul./ago./set. 2004.

CHOO, C. W. **Information Management for the Intelligent Organization: The art of scanning the environment**. Edition ASIS. Second Edition. 1998.

CHOO, C.W. **The art of scanning the environment**. *ASIS Bulletin*, Special Issue on Information Seeking. Maryland, USA, v.25, n.3, Feb./ Mar. 1999.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. **Toward a model of organizations as interpretation systems**. *Academy of Management Review*, 9(2), EUA, p.284-295, 1982.

DEGENT, R. J. **A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial**. *Revista de Administração de Empresas*, v.26, n.1, p.77-83, 1986.

ELENKOV, D. S. **Strategic uncertainty and environmental scanning: the case for institutional influences on scanning behavior**. *Strategic Management Journal*. Vol. 18, n° 4, 1997.

FREITAS, H. **A informação como ferramenta gerencial: um telessistema de informação em marketing para o apoio à decisão**. Porto Alegre - RS: ORTIZ, Junho 1993, 360 p.

FREITAS, H. **Comment peut-on contribuer au processus de décision en agissant sur l'information ?** Grenoble II, França. Cahier de recherche 92-10, CERAG, Outubro 1992.

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.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GILAD, T.; GILAD, B. **Business Intelligence The Quiet Revolution**. Sloan Management Review. Gilad Associates. Rutgers University. Newark, Vol 27, nº 4, 1986.

JANISSEK- MUNIZ, R.; LESCA, H. **Internet, un gisement d'informations terrain pour la Veille Stratégique orientée client ? Vers un guide d'utilisation**. 5ème Colloque International de Management dès Réseaux d'Entreprises. Mahdia, Tunisie : Actes Colloque. 2001.

JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H.; LESCA, H. **A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações**. 4º CONTECSI, 2007, São Paulo. Anais. 2007b.

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

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

JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H.; LESCA, H. **Inteligência Antecipativa para decisão Estratégica**. Revista Perfil. Unisc, 2003.

LESCA, H. **Veille stratégique: La méthode L.E.SCAnning®**. Editions EMS, 2003.

LESCA, H.; BLANCO, S. **Théorie et pratique de la Veille stratégique : quelques retours d'expérience. Vers le concept d'Intelligence stratégique collective**. Colloque VSST98 (Veille Stratégique, Scientifique et Technologique). Toulouse, 19-23 october., 1998.

LESCA, H.; CARON, M-L. **Business Intelligence: creating collective intelligence within the company**. Actes du BIT'96, Business Information Systems - Uncertain futures. Manchester, GB, 12 p., november 7th, 1996.

LESCA, H.; LESCA, E. **Gestion de l'information: Qualité de l'information et performances de l'entreprise**. Paris : Litec, 1995.

MILLER, J. P. **O milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookmark, 2002.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

TURBAN, E; RAINER Jr., R. K.; POTTER, R. **Administração de tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

WRIGHT, S.; CALOF, J. L. **The quest for competitive, business and marketing intelligence: a country comparison of current practices.** European Journal of Marketing. v.40, n.5/6, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZEE, J. T. M. VAN DER; JONG, B. **Alignment is not enough: integrating business and IT management with balanced Business scorecard.** Journal of information system. Fall 1999. Vol 16, Nº 2.

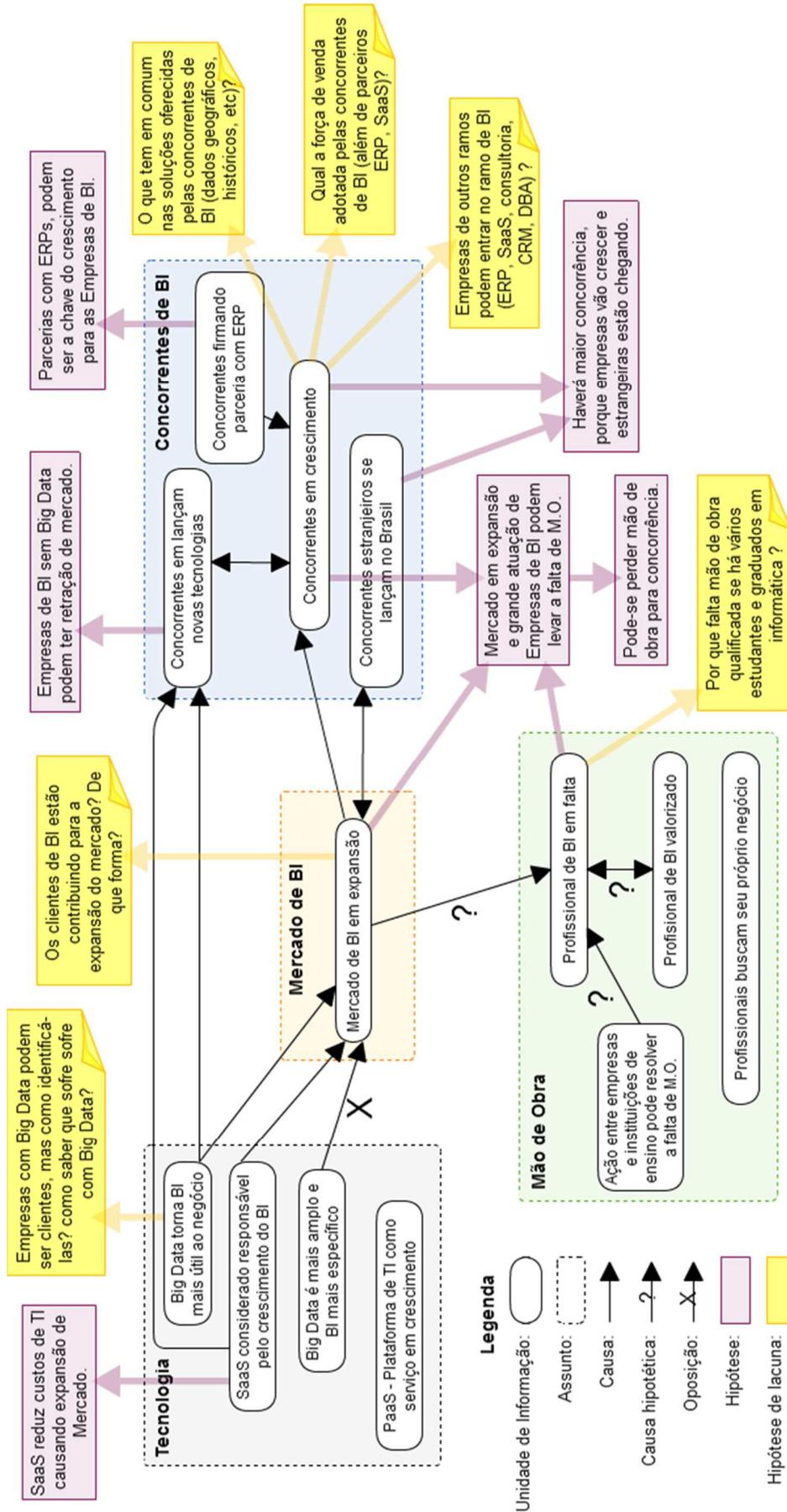
APÊNDICE A – Quadro Unidades de Informação

DADOS DA FICHA DE CAPTAÇÃO				ETAPA DE EXTRAÇÃO DAS UNIDADES DE INFORMAÇÃO		ETAPA DE FILTRO POR RELEVÂNCIA / AGRUPADORES E INF. CHAVES PARA O MAPA	
Ficha Ator	Tema	Confiança	Data	Comentário	Unidade de Informação	Sel. Agrupadores	Informações Chave
1	Mercado	Mão de Obra	3	18/07/08	Os Avanços da Tecnologia e o Mercado de Trabalho	Uma tecnologia capaz de substituir o trabalho braçal humano causaria um caos inimaginável em relação a empregabilidade.	não
1	Mercado	Mão de Obra	3	18/07/08	Os Avanços da Tecnologia e o Mercado de Trabalho	Sindicalistas e pessoas ligadas a setores do governo promoveram grandes "guerras santas" contra o que chamavam de "domínio das máquinas".	não
1	Mercado	Mão de Obra	3	18/07/08	Os Avanços da Tecnologia e o Mercado de Trabalho	Foi mesmo uma realidade o fim de postos de trabalho devido ao impacto da tecnologia.	não
1	Mercado	Mão de Obra	3	18/07/08	Os Avanços da Tecnologia e o Mercado de Trabalho	Novas profissões surgiram para tomar o lugar das profissões que foram condensadas à morte pela tecnologia.	não
2	Mercado	Mão de Obra	5	27/07/13	Desemprego tem primeira alta desde 2009 na comparação anual	Comparado ao ano passo, o desemprego que vinha diminuindo, aumentou em junho.	sim
3	Mercado	Mão de Obra	5	13/07/13	Empreendedores buscam liberdade em micronegócios	Em busca de liberdade o número de empreendedores aumenta.	sim
3	Mercado	Mão de Obra	5	13/07/13	Empreendedores buscam liberdade em micronegócios	A busca pelo seu próprio negócio, pode ser considerado uma das causas pela escassez de mão de obra em TI.	sim
4	Mercado	Economia	5	23/07/13	Protestos no país abalaram confiança de investidores	Brasil abala a confiança de investidores após os protestos ocorridos em junho/2013.	não
4	Mercado	Economia	5	23/07/13	Protestos no país abalaram confiança de investidores	Os protestos que ocorreram no Brasil em junho, reforçam os perigos de investir nos mercados emergentes.	não
5	Mercado	Inovação Tecnologia Tendência	5	23/07/13	Gartner estima que mercado de Paas deva faturar US\$1,5 bi em 2013	Paas terá um crescimento em 2013, conforme Gartner. Serviços de infra, base de dados, gerenciamento de processos, mensageria, softwares, entre outros.	sim
6	Mercado	Inovação Tecnologia Tendência	4	23/07/13	Velocidade média de conexão atinge 2,3 Mbps no Brasil	Brasil 8º em ataques na web.	não
6	Mercado	Inovação Tecnologia Tendência	4	23/07/13	Velocidade média de conexão atinge 2,3 Mbps no Brasil	Crescem 38% em relação a 2012 os endereços IPv4.	não
6	Mercado	Inovação Tecnologia Tendência	4	23/07/13	Velocidade média de conexão atinge 2,3 Mbps no Brasil	Brasil 73º em velocidade média de conexão com 2,3 Mbps.	não
7	Mercado	Inovação Tecnologia Tendência	5	29/07/13	Big Data X Business Intelligence	Big Data é uma evolução do BI.	sim
7	Mercado	Inovação Tecnologia Tendência	5	29/07/13	Big Data X Business Intelligence	Big Data é mais amplo que BI, agregando também dados não estruturados: vídeos, imagens e textos.	sim
8	Mercado	Mão de Obra	5	07/08/13	Inteligência de Negócios (distribuidor QlikView), abre vagas para Consultor de BI	Inteligência de Negócios (distribuidor QlikView), abre vagas para Consultor de BI	não
9	Mercado	Inovação Tecnologia Tendência	5	06/10/12	Um fenômeno chamado Big Data	Big Data, uma nova revolução na TI.	sim
9	Mercado	Inovação Tecnologia Tendência	5	06/10/12	Um fenômeno chamado Big Data	Volume de dados aumentam 50% ao ano. Aumenta também a capacidade dos computadores entender toda essa informação.	sim
10	Mercado	Mão de Obra	5	19/07/13	Tecnologia: uma nova perspectiva para Florianópolis	TI em Florianópolis é o 2º em geração de tributos, emprega mais de 6.000 e cresce entre 20 a 30% ao ano.	sim
11	Mercado	Concorrentes de BI	5	07/08/13	Karsten gere relatórios com Qlikview e Nórdica	QlikView atuando no setor têxtil, após implantação na Karsten.	sim

12	Mercado	Mão de Obra	5	05/11/12	TI com apagação de Recursos Humanos	Uma ação envolvendo empresas, instituições de ensino e poder público, pode ser uma saída para a falta de mão de obra em TI.	sim	Mão de Obra / TI / Escassez	Ação entre empresa/inst. Ensino pode ser a solução da falta de M.O. em TI
12	Mercado	Mão de Obra	5	05/11/12	TI com apagação de Recursos Humanos	Empresas buscam por conta própria resolver o problema de falta de Mão de Obra em TI.	sim	Mão de Obra / TI / Escassez	Empresas buscam por conta própria resolver
13	Mercado	Mão de Obra	5	19/03/13	Falta de profissionais de TI se agravará no Brasil, diz IDC	No Brasil, atualmente carência de 40 mil profissionais em TI, até 2015 deve ir a 117 mil.	sim	Mão de Obra / TI / Escassez	Aumentará no futuro.
13	Mercado	Mão de Obra	5	19/03/13	Falta de profissionais de TI se agravará no Brasil, diz IDC	Na América Latina em 2015 a procura por profissionais em TI deve superar a oferta em 27%.	sim	Mão de Obra / TI / Escassez	Aumentará no futuro.
14	Mercado	Mão de Obra	3	24/05/13	Mercado de Trabalho em TI para Desenvolvedores	Perfis de profissionais de desenvolvimento de sistemas mais aberto, de arquiteto a analista de testes.	não		
14	Mercado	Mão de Obra	3	24/05/13	Mercado de Trabalho em TI para Desenvolvedores	Seguidores por tecnologia (.net X Java, sql X Oracle) caracterizam novos profissionais de desenvolvimento de software.	não		
15	Mercado	Concorrentes de BI	4	17/07/13	SADIG comemora 27 anos com ampliação de mercado e crescimento.	Sadig cresce 12% em faturamento no 1º semestre de 2013, com 18 novos clientes. Possuem cerca de 700.	sim	Empresas de BI / Sadig	Está Crescendo
15	Mercado	Concorrentes de BI	4	17/07/13	SADIG comemora 27 anos com ampliação de mercado e crescimento.	Sadig lançara no 2º semestre de 2013 um produto em SaaS.	sim	Empresas de BI / Sadig	Vai lançar novo Produto SaaS
16	Mercado	Concorrentes de BI	4	08/07/13	Microsoft adiciona recursos de BI ao Office 365	Microsoft adiciona conjunto de ferramentas de BI ao Office 365.	sim	Empresas de BI / Microsoft	BI no Office 365
16	Mercado	Concorrentes de BI	4	08/07/13	Microsoft adiciona recursos de BI ao Office 365	Power BI for Office 365, bi self-service, fontes de internas e externas.	sim	Empresas de BI / Microsoft	Big Data
17	Mercado	Inovação Tecnologia Tendência	5	25/07/13	Thinkpad Helix chega ao Brasil	Lenovo Brasil lança Notebook Híbrido, ultrabook e tablet no mesmo produto.	não		
18	Mercado	Inovação Tecnologia Tendência	4	24/07/13	Samsung ultrapassa Apple e se torna a fabricante de Smartphone mais lucrativa do mundo	Samsung ultrapassa Apple em lucro com venda de Smartphone.	não		
18	Mercado	Inovação Tecnologia Tendência	4	24/07/13	Samsung ultrapassa Apple e se torna a fabricante de Smartphone mais lucrativa do mundo	Rumores apontam lançamento de Iphone de baixo custo.	não		
19	Mercado	Inovação Tecnologia Tendência	4	20/07/13	Ações da Microsoft têm a maior queda em 13 anos	Maior queda de ações da Microsoft desde 2000, devido as baixas vendas do Surface RT.	não		
19	Mercado	Inovação Tecnologia Tendência	4	20/07/13	Ações da Microsoft têm a maior queda em 13 anos	Microsoft anuncia um corte de até 30% nos preços do Surface RT.	não		
20	Mercado	Produtos de BI	4	26/02/13	Gartner - BI deve movimentar US\$ 13,8 bi este ano	Gartner projeta 7% de aumento na comercialização de BI em 2013.	sim	Mercado de BI em expansão	BI
20	Mercado	Produtos de BI	4	26/02/13	Gartner - BI deve movimentar US\$ 13,8 bi este ano	Dados como serviços responsável pelo aumento do mercado de BI.	sim	Mercado de BI em expansão	Dados como serviço
21	Mercado	Concorrentes de BI	4	08/03/13	Senior venderá MicroStrategy	Senior venderá o BI da MicroStrategy junto com seu ERP.	sim	Empresas de BI / MicroStrategy	Senior venderá junto com ERP
21	Mercado	Concorrentes de BI	4	08/03/13	Senior venderá MicroStrategy	MicroStrategy um dos últimos player globais de BI depois que SAP comprou BO e a IBM a Cognos.	não		
22	Mercado	Concorrentes de BI	4	28/05/13	MicroStrategy lança sua plataforma de BI para o Brasil	MicroStrategy, disponibilizará sua plataforma de análise corporativa para o Brasil.	sim	Empresas de BI / MicroStrategy	Plataforma disponível para Brasil
22	Mercado	Concorrentes de BI	4	28/05/13	MicroStrategy lança sua plataforma de BI para o Brasil	O produto MicroStrategy 9.3.1 possui acesso a Big Data, Soluções Mobile e pode ser consumido como serviço no MicroStrategy Cloud.	sim	Empresas de BI / MicroStrategy	Big Data / Mobile / SaaS

23	Mercado	Concorrentes de BI	4	05/06/13	MicroStrategy anuncia disponibilidade no mercado brasileiro	MicroStrategy disponibiliza sua plataforma de análise corporativa para o Brasil.	sim	Empresas de BI / MicroStrategy	Plataforma disponível para Brasil
24	Mercado	Concorrentes de BI	5	08/02/12	QlikView - Filial POA impulsiona negócios da IN	Distribuidora QlikView IN, cresce devido a filial de POA, com novos clientes: Unimed, CarHouse, Innova, Iskra e Vonpar (case do ano).	sim	Empresas de BI / QlikView	Distribuidores
25	Mercado	Concorrentes de BI	4	31/05/12	Inteligência de Negócios recebe prêmio inédito da Qlik.Tech	IN, distribuidora do QlikView ganha prêmio de melhor revenda mundial de 2011.	sim	Empresas de BI / QlikView	Distribuidores
26	Mercado	Concorrentes de BI	4	30/07/13	Banco Original agiliza tomada de decisões estratégicas com BI	Banco Original, atuante no segmento de agronegócios, agiliza tomada de decisões com QlikView.	sim	Empresas de BI / QlikView	Bancos / Agronegócios
27	Mercado	Mão de Obra	3	24/05/13	BI – os desafios começam na contratação do profissional	Profissional de BI deve dominar negócio/TI e a técnica para criação de informação	não		
27	Mercado	Mão de Obra	3	24/05/13	BI – os desafios começam na contratação do profissional	Profissional de BI é recente, assim como os cursos de capacitação. Sendo um profissional disputado e bem pago.	sim	Mão de Obra / TI / BI	Disputado e bem pago
28	Mercado	Mão de Obra	4	22/11/12	BI exige profissional com experiência técnica e de negócios	Profissional de BI deve ter conhecimentos técnicos e capacidade de negócios.	não		
28	Mercado	Mão de Obra	4	22/11/12	BI exige profissional com experiência técnica e de negócios	Profissional de BI é umas das funções mais difíceis de desempenhar.	não		
29	Mercado	Inovação Tecnologia Tendência	5	22/10/12	Big Data torna Business Intelligence mais valioso para o negócio	Big Data está empurrando a análise do passado para os gestores.	sim	Big Data	Análise ao gestores
29	Mercado	Inovação Tecnologia Tendência	5	22/10/12	Big Data torna Business Intelligence mais valioso para o negócio	Big Data torna BI mais valioso e útil ao negócio.	sim	Big Data / BI	Torna mais útil ao negócio

APÊNDICE B – Mapa Mental



APÊNDICE C – Fichas de Captação

Ficha de Captação		Nº 1
Ator: Mercado	Tema: Mão de Obra	
Fonte: Site Novidades de Informática	Confiança (escala 1-5): 3	
Captador: Sérgio A. Santos	Data: 18/07/2008	
Comentário: Os Avanços da Tecnologia e o Mercado de Trabalho		
<p>Informação: Mudanças na área de tecnologia da informação e de automação de processos, muitos “arautos da destruição” ergueram suas vozes para alardear que a criação de uma tecnologia capaz de substituir o trabalho braçal humano causaria um caos inimaginável em relação a empregabilidade. Certos que o avanço da automação e das tecnologias ligadas à produção colocariam milhões na “rua da amargura”, sindicalistas e pessoas ligadas a setores do governo promoveram grandes “guerras santas” contra o que chamavam de “domínio das máquinas”.</p> <p>Num primeiro momento, foi mesmo uma realidade o fim de postos de trabalho devido ao impacto da tecnologia. Contudo, com a extrema capacidade de adaptação do ser humano e a crescente necessidade de mão-de-obra especializada para lidar com as criações advindas da nova tecnologia utilizada nos processos industriais. Desta forma, novas profissões surgiram para tomar o lugar das profissões que foram condenadas à morte pela tecnologia.</p> <p>Uma gama toda nova de profissionais foi necessária e tornou-se imperiosa para que a nova tecnologia pudesse prosperar e ser utilizada com eficiência e segurança.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Uma tecnologia capaz de substituir o trabalho braçal humano causaria um caos inimaginável em relação a empregabilidade. b) Sindicalistas e pessoas ligadas a setores do governo promoveram grandes “guerras santas” contra o que chamavam de “domínio das máquinas”. c) Foi mesmo uma realidade o fim de postos de trabalho devido ao impacto da tecnologia. d) Novas profissões surgiram para tomar o lugar das profissões que foram condenadas à morte pela tecnologia. 		

Ficha de Captação		Nº 2
Ator: Mercado	Tema: Mão de Obra	
Fonte: Folha de São Paulo	Confiança (escala 1-5): 5	
Captador: Sérgio A. Santos	Data: 27/07/2013	
Comentário: Desemprego tem primeira alta desde 2009 na comparação anual		
<p>Informação: Para o IBGE, os dados de junho do mercado de trabalho são "frustrantes", embora não se possa falar em alta do desemprego de maio para junho, quando a taxa oscilou dentro da margem de erro --de 5,8% para 6%.</p> <p>Cimar Azeredo Pereira, coordenador do IBGE, disse que o pequeno aumento "não significa um aumento do desemprego, mas estabilidade". A frustração, afirma, advém do fato de que é esperado para junho uma melhora de cenário, com abertura de vagas após a dispensa de temporários no começo do ano.</p> <p>Quando comparado com junho de 2012, a taxa de desemprego interrompeu uma tendência de queda na comparação anual e pela primeira vez desde 2009 ficou numericamente um pouco acima (estável para o IBGE) dos 5,9% de junho do ano passado.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <p>a) Comparado ao ano passo, o desemprego que vinha diminuindo, aumentou em junho.</p>		

Ficha de Captação		Nº 3
Ator: Mercado	Tema: Mão de Obra	
Fonte: Folha de São Paulo	Confiança (escala 1-5): 5	
Captador: Sérgio A. Santos	Data: 13/07/2013	
Comentário: Empreendedores buscam liberdade em micronegócios		
<p>Informação: Após uma análise de milhares de histórias de "empreendedores não convencionais", Chris Guillebeau conta que conseguiu encontrar 1.500 exemplos de empreendedores que satisfaziam a maior parte dos pontos que o interessavam.</p> <p>No seu radar estavam empreendedores que realizavam atividades pelas quais são apaixonados, investiram menos de US\$ 1.000 de capital inicial e conseguiram uma renda mínima de pelo menos US\$ 50 mil por ano. Também priorizou negócios que não exigissem conhecimentos específicos.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <p>a) Em busca de liberdade o número de empreendedores aumenta.</p> <p>b) A busca pelo seu próprio negócio, pode ser considerado uma das causas pela escassez de mão de obra em TI.</p>		

Ficha de Captação		Nº 4
Ator: Mercado	Tema: Economia	
Fonte: Folha de São Paulo	Confiança (escala 1-5): 5	
Captador: Sérgio A. Santos	Data: 23/07/2013	
Comentário: Protestos no país abalaram confiança de investidores		
<p>Informação: Os protestos que ocorreram no Brasil em junho foram um vívido lembrete dos perigos de investir nos mercados emergentes. Manifestantes encheram as ruas de São Paulo, do Rio de Janeiro e de outras cidades, instigados parcialmente pelo aumento do custo de vida e pela desaceleração da economia. Houve carros queimados e bombas de gás lacrimogêneo. A Bolsa de Valores também caiu.</p> <p>O Brasil foi um dos países mais apreciados pelos investidores na última década. Sua economia chegou a crescer a um índice superior a 5% ao ano. Na maioria dos anos, a Bolsa brasileira subiu dois dígitos -em 2009, chegou a dar retorno de mais de 100%, segundo o índice de ações MSCI Brazil. Milhões de pessoas ingressaram na classe média e as empresas brasileiras, como a exploradora de petróleo Petrobras, conquistaram proeminência mundial.</p> <p>Will Landers, do fundo BlackRock Latin America, disse: "O Brasil tem que apresentar um crescimento do PIB acima de 2,5% ou os investidores ficarão afastados". Como indicador de tendências das Bolsas sul-americanas, o Brasil enfrentou problemas que afetam os investidores de toda a região. As ações brasileiras representam quase 60% do MSCI Emerging Markets Latin America, portanto, a mesma quantidade nos fundos negociados na Bolsa que seguem esse índice, como o iShares MSCI Emerging Markets Latin America.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <p>a) Brasil abala a confiança de investidores após os protestos ocorridos em junho/2013.</p> <p>b) Os protestos que ocorreram no Brasil em junho, reforçam os perigos de investir nos mercados emergentes.</p>		

Ficha de Captação		Nº 5
Ator: Mercado	Tema: Inovação/Tecnologia/Tendência	
Fonte: Revista BPM Brasil	Confiança (escala 1-5): 5	
Captador: Sérgio A. Santos	Data: 23/07/2013	
Comentário: Gartner estima que mercado de PaaS deva faturar US\$1,5 bi em 2013		
<p>Informação: O mercado mundial de plataforma como serviço (PaaS) terá um crescimento consistente e totalizará US\$ 1,5 bilhão, em 2013, chegando a US\$ 2,9 bilhões, em 2016. A estimativa é do Gartner, que analisará as implicações de tendências como essa durante a Conferência de Arquitetura de Aplicações, Desenvolvimento e Integração, nos dias 13 e 14 de agosto, em São Paulo.</p> <p>Na categoria de PaaS são incluídas as suítes de serviços de infraestrutura de aplicações, como infraestrutura de aplicações (aPaaS) e de integração como serviço (iPaaS), bem como serviços especializados de infraestrutura de aplicações. Entre esses estão plataforma de base de dados como serviços, de gerenciamento de processos de negócios como serviço, mensageria como serviço e outros tipos funcionais de middleware oferecidos na nuvem. Os usuários podem se inscrever em um fornecedor de PaaS na nuvem ou comprar um produto e construir sua própria PaaS para nuvem privada ou consumo de nuvem pública.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <p>a) PaaS terá um crescimento em 2013, conforme Gartner. Serviços de infra, base de dados, gerenciamento de processos, mensageria, softwares, entre outros.</p>		

Ficha de Captação		Nº 6
Ator: Mercado	Tema: Inovação/Tecnologia/Tendência	
Fonte: Revista BPM Brasil	Confiança (escala 1-5): 4	
Captador: Sérgio A. Santos	Data: 23/07/2013	
Comentário: Velocidade média de conexão alcança 2,3 Mbps no Brasil		
<p>Informação: O Brasil é a oitava maior fonte mundial de ataques na web, apresenta o maior crescimento em endereços IPv4, com 38% de aumento em relação ao mesmo período de 2012 e teve velocidade média de conexão de 2,3 Mbps, ficando na 73ª posição se comparado aos outros países analisados. Os dados fazem parte do estudo "State of the Internet", divulgado trimestralmente pela Akamai, líder em soluções de aceleração e segurança para a Internet. Baseado nos dados colhidos na plataforma Akamai Intelligent, o relatório provê uma visão global de estatísticas da web como conectividade de rede e velocidades de conexão, tráfego de ataques, adoção de banda larga e disponibilidade.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Brasil 8º em ataques na web. b) Crescem 38% em relação a 2012 os endereços IPV4. c) Brasil 73º em velocidade média de conexão com 2,3 Mbps. 		

Ficha de Captação		Nº 7
Ator: Mercado	Tema: Inovação/Tecnologia/Tendência	
Fonte: olhardigital	Confiança (escala 1-5): 5	
Captador: Sérgio A. Santos	Data: 29/07/2013	
Comentário: Big Data X Business Intelligence		
<p>Informação: Atualmente ainda existem algumas dúvidas quanto a diferença entre o Big Data e o Business Intelligence. Mas, para Carlos Tunes, líder de soluções de SW para Business Analytics da IBM Brasil, o conceito é simples: o BD é uma evolução do BI, e ambos devem caminhar juntos no futuro.</p> <p>"Existe a tendência de achar que o 'Big Data Analytics' é a infraestrutura e o BI é a camada de análise. Mas o conceito de Big Data fala em veracidade, volume e velocidade, ou seja, está intrínseco nele a análise. A diferença é o dinamismo, multiplicidade e o tamanho", comenta o executivo.</p> <p>Por conta destas diferenças do Big Data, caracterizadas por quatro Vs (velocidade, variedade, veracidade e volume), o IDC avalia que o Business Analytics não vai matar o Business Intelligence tradicional, assim como o 'data warehouse' será necessário para armazenar dados estruturados.</p> <p>A consultoria ainda prevê que o BI servirá para casos específicos, enquanto o BD permitirá uma leitura mais geral da situação. Como as informações desestruturadas serão a maioria no futuro, a tendência é que a geração de insights com dados estruturados tenham menor participação. É como se o BI fosse a foto e o BA o filme, algo mais completo, que permite agregar todos os bancos de dados estruturados e os não estruturados, como vídeos, imagens e textos.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <p>g) Big Data é uma evolução do BI.</p> <p>h) Big Data é mais amplo que BI, agregando também dados não estruturados: vídeos, imagens e textos.</p>		

Ficha de Captação		Nº 8
Ator: Mercado	Tema: Mão de Obra	
Fonte: Baguete	Confiança (escala 1-5): 5	
Captador: Sérgio A. Santos	Data: 07/08/2013	
Comentário: Inteligência de Negócios (distriuidor QlikView), abre vagas para Consultor de BI		
<p>Informação: A Inteligência de Negócios, abre as inscrições às vagas de consultor de Business Intelligence (BI) para início imediato em Porto Alegre.</p> <p>Para participar do processo seletivo, é imprescindível que os interessados sejam graduados em curso Superior de Engenharia ou Ciências da Computação e que tenham disponibilidade para viagens.</p> <p>É necessário ainda possuir conhecimento em linguagem PL/SQL e em lógica de programação e ter experiência em análises de QlikView ou outra ferramenta de BI. Habilidade em criação de interfaces como dashboards, painéis, gadgets, cookpits serão vistos como diferenciais para a admissão.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <p>a) Inteligência de Negócios (distriuidor QlikView), abre vagas para Consultor de BI.</p>		

Ficha de Captação		Nº 9
Ator: Mercado	Tema: Inovação/Tecnologia/Tendência	
Fonte: Exame	Confiança (escala 1-5): 5	
Captador: Jerson Mateus da Silveira	Data: 06/10/2012	
Comentário: Um fenômeno chamado Big Data		
<p>Informação: A possibilidade de analisar um volume inédito de dados digitais, chamado de big data é, para as empresas, uma revolução comparável à popularização da internet.</p> <p>Nos últimos anos, os especialistas em TI viram a emergência de dois novos fenômenos. A produção de informações continuou aumentando a uma velocidade espantosa taxa de 50% de crescimento ao ano, mas, ao contrário do que acontecia no passado, não se tratava de mais do mesmo.</p> <p>Os dados mudaram. Não são somente textos e números dos 640 milhões de sites. Passaram a ser informações vindas dos sensores de localização em veículos (como os usados pela MapLink), dos GPSs e dos 6 bilhões de celulares em uso no mundo e dos 2,7 bilhões de comentários feitos no Facebook diariamente.</p> <p>Essa mudança veio acompanhada de outra igualmente importante. Os computadores, graças a novas tecnologias, como a inteligência artificial, aumentaram a capacidade de entender as informações e é essa nova conjunção de fatores que está transformando companhias de setores totalmente distintos, do varejo ao de petróleo e gás.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <p>a) Big Data, uma nova revolução na TI.</p> <p>b) Volume de dados aumentam 50% ao ano. Aumenta também a capacidade dos computadores entender toda essa informação.</p>		

Ficha de Captação		Nº 10
Ator: Mercado	Tema: Mão de Obra	
Fonte: Baguete	Confiança (escala 1-5): 5	
Captador: Jerson Mateus da Silveira	Data: 19/07/2013	
Comentário: Tecnologia: uma nova perspectiva para Florianópolis		
<p>Informação: O setor de tecnologia em Florianópolis, o qual faturou R\$ 1 bilhão em 2012 e é o segundo maior gerador de tributos aos cofres municipais, também emprega atualmente mais de seis mil pessoas.</p> <p>E as perspectivas são positivas, pois o segmento tem crescido entre 20% e 30% em Santa Catarina, acompanhando o ritmo nacional. Sabemos que a tecnologia esta permeada e é demanda constantemente por diversos segmentos da economia, que almejam mais produtividade e competitividade. Esse é um dos principais motivos que fazem com que nosso setor cresça, ano após ano, acima da expectativa.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <p>a) TI em Florianópolis é o 2º em geração de tributos, emprega mais de 6.000 e cresce entre 20 a 30% ao ano.</p>		

Ficha de Captação		Nº 11
Ator: Mercado	Tema: Concorrentes de BI	
Fonte: Baguete	Confiança (escala 1-5): 5	
Captador: Sérgio A. Santos	Data: 07/08/2013	
Comentário: Karsten gere relatórios com Qlikview e Nórdica		
<p>Informação: A Karsten, fabricante Blumenauense de artigos para cama, mesa e banho, investiu na plataforma Business Discovery, da Qlikview, para disponibilizar relatórios em plataformas móveis e otimizar processos da empresa.</p> <p>Com implantação por conta da catarinense Nórdica Software, a empresa adotou a solução para centralizar em um único dashboard dados que antes ficavam espalhados por diversos relatórios diferentes. O valor investido não foi divulgado.</p> <p>Para Flávio Noering, gerente de Informática da Karsten, o novo software supriu a necessidade da empresa em concentrar a informação em uma única plataforma, proporcionando proporcionar tomadas de decisões mais rápidas e assertivas.</p> <p>“Nosso grande desafio era concentrar a informação. Tínhamos vários relatórios diferentes, de outros 100 representantes, e com o uso do QlikView tudo passou a ser agrupado e todos têm a mesma visão de resultado”, garante.</p> <p>A Karsten utiliza o QlikView há cerca de um ano, mas inicialmente ela era usada apenas como indicador comercial para alguns setores, possibilitando a visualização de dados como a entrada de pedidos, faturamento, entre outros.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <p>a) QlikView atuando no setor têxtil, após implantação na Karsten.</p>		

Ficha de Captação		Nº 12
Ator: Mercado	Tema: Mão de Obra	
Fonte: Jornal do Comércio	Confiança (escala 1-5): 5	
Captador: Eduardo Fleck	Data: 05/11/2012	
Comentário: TI com apagão de Recursos Humanos		
<p>Informação: A falta de mão de obra qualificada para as áreas de TI e eletroeletrônica no Brasil é crítica, e quanto a isso não resta nenhuma dúvida. Se nada de efetivo for feito para reverter esse quadro, o déficit de pessoas no setor será tão impactante que fará com o que Brasil deixe de arrecadar R\$ 115 bilhões até 2020, segundo projeções da Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (Softex).</p> <p>Mas esse está longe de ser um problema impossível de ser resolvido. A criação de uma ação coordenada, envolvendo empresas, instituições de ensino e Poder Público, deveria ser o ponto de partida, sugerem especialistas. A solução passa por iniciativas como incentivar os mais jovens a perceberem as oportunidades nessa área e orientar as universidades e cursos técnicos a desenvolverem uma formação mais alinhada com as demandas do mercado. Entretanto, como esses processos geralmente exigem muita articulação política e demandam tempo, as empresas têm procurado encontrar as suas próprias saídas para essa encruzilhada.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Uma ação envolvendo empresas, instituições de ensino e poder público, pode ser uma saída para a falta de mão de obra em TI. b) Empresas buscam por conta própria resolver o problema de falta de Mão de Obra em TI. 		

Ficha de Captação		Nº 13
Ator: Mercado	Tema: Mão de Obra	
Fonte: Exame	Confiança (escala 1-5): 5	
Captador: Gustavo Schaab	Data: 19/03/2013	
Comentário: Falta de profissionais de TI se agravará no Brasil, diz IDC		
<p>De acordo com o IDC, existe atualmente no Brasil uma carência de cerca de 39,9 mil profissionais de tecnologia. Até 2015, esse número deve crescer para 117 mil vagas</p> <p>O IDC analisa ainda que essa carência ocorrerá não só no Brasil, mas em toda a América Latina. Em todo o continente, até 2015, a procura por profissionais deve superar a oferta de mão de obra em 27%.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <p>a) No Brasil, atualmente carência de 40 mil profissionais em TI, até 2015 deve ir a 117 mil.</p> <p>b) Na América Latina em 2015 a procura por profissionais em TI deve superar a oferta em 27%.</p>		

Ficha de Captação		Nº 14
Ator: Mercado	Tema: Mão de Obra	
Fonte: site tiespecialistas	Confiança (escala 1-5): 3	
Captador: Gustavo Schaab	Data: 24/05/2013	
Comentário: Mercado de Trabalho em TI para Desenvolvedores		
<p>Atualmente as atividades e os perfis dos profissionais de desenvolvimento de sistemas encontrados nas fábricas de software são bem diferentes do que nos primórdios da carreira. O organograma hoje é povoado por: analistas de requisitos, analistas de testes, arquitetos, web design, analista de homologação e claro, desenvolvedores, sem esquecer de muitos outros perfis que aparecem todos os dias.</p> <p>Há poucas décadas, os analistas de sistemas eram os responsáveis por praticamente todo o ciclo do desenvolvimento de uma aplicação; atuavam, em sua maioria, com plataforma main frame, possuíam uma maturidade profissional e pessoal maior do que a dos atuais desenvolvedores, além de um conhecimento tecnológico mais generalista. Não é raro encontrar saudosistas ecoando que nesta época a qualidade dos produtos eram superiores e entregues no prazo.</p> <p>Uma curiosidade, que em outros tempos era incomum, vem caracterizando as tribos dos novos profissionais na carreira de desenvolvimento de sistemas que são o aparecimento de "igrejas". É comum encontrarmos os seguidores do JAVA que se tornaram radicalmente contrários aos rivais devotos do .NET, imprimindo extensas discussões querendo provar que é muito melhor desenvolver em JAVA do que em .NET; e facções muitas vezes xiitas pelo SQL que pregam que o ORACLE esta ultrapassado.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <p>a) Perfis de profissionais de desenvolvimento de sistemas mais aberto, de arquiteto a analista de testes.</p> <p>b) Seguidores por tecnologia (.net X Java, sql X Oracle) caracterizam novos profissionais de desenvolvimento de software.</p>		

Ficha de Captação		Nº 15
Ator: Mercado	Tema: Concorrentes de BI	
Fonte: site tiespecialistas	Confiança (escala 1-5): 4	
Captador: Sérgio A. Santos	Data: 17/07/2013	
Comentário: SADIG comemora 27 anos com ampliação de mercado e crescimento.		
<p>Ao completar 27 anos, a especialista em sistemas de business intelligence (BI), SADIG mostra bons motivos para comemorar. Os números do primeiro semestre demonstram 12% de crescimento no faturamento em comparação ao mesmo período de 2012. Foram 18 novas parceiras a integrarem a carteira de clientes, atualmente são cerca de 700 empresas.</p> <p>Para seguir alavancando os resultados, novidades estão previstas para o segundo semestre: “Estamos preparando o lançamento de um SaaS (Software as a Service) baseado na nuvem para atender necessidades específicas de pessoas geradoras de informação dentro das organizações. A solução está em beta teste em alguns clientes e parceiros e muito em breve estará à disposição do mercado”, antecipa Moacir Pogorelsky, Presidente da SADIG.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Sadig cresce 12% em faturamento no 1º semestre de 2013, com 18 novos clientes. Possuem cerca de 700. b) Sadig lançara no 2º semestre de 2013 um produto em SaaS. 		

Ficha de Captação		Nº 16
Ator: Mercado	Tema: Concorrentes de BI	
Fonte: computerworld	Confiança (escala 1-5): 4	
Captador: Sérgio A. Santos	Data: 08/07/2013	
Comentário: Microsoft adiciona recursos de Business Intelligence ao Office 365		
<p>A Microsoft está adicionando um conjunto de ferramentas de BI (Business Intelligence) ao seu serviço Office 365, incluindo alguns recursos ainda não encontrados em seus softwares “stand-alone”.</p> <p>O Power BI for Office 365 “unifica todo o nosso conjunto de BI e o oferece como um serviço”, disse Eron Kelley, gerente geral de marketing de produto do Microsoft SQL Server. O serviço oferece aos usuários o que Kelly chama de “BI Self-Service”, ou “a capacidade de que o usuário mais próximo do problema de negócios unifique dados e informação”. O serviço será apresentado pela Microsoft durante sua Worldwide Partner Conference (Conferência Mundial de Parceiros, ou WPC) nesta semana em Houston.</p> <p>O Office 365 já oferece alguns recursos de BI. O Office 365 ProPlus traz tanto os recursos Power View quanto Power Pivot através da versão online do Excel. Com este novo serviço os usuários terão uma página inicial, fornecida pelo SharePoint, junto com um catálogo de fontes de dados e um conjunto de ferramentas de análise. O Excel serve como o ponto de partida para a análise.</p> <p>As fontes de dados, escolhidas por um administrador, podem ser obtidas dentro da própria organização, ou de fontes públicas de dados como tabelas da Wikipedia. O usuário poderá carregar uma ou mais fontes de dados em uma planilha online do Excel, e analisá-las através de várias novas ferramentas.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Microsoft adiciona conjunto de ferramentas de BI ao Office 365. b) Power BI for Office 365, bi self-service, fontes de internas e externas. 		

Ficha de Captação		Nº 17
Ator: Mercado	Tema: Inovação/Tecnologia/Tendência	
Fonte: bloglenovo	Confiança (escala 1-5): 5	
Captador: Sérgio A. Santos	Data: 25/07/2013	
Comentário: Thinkpad Helix chega ao Brasil		
<p>Sem fazer muito barulho, a Lenovo Brasil colocou a venda em seu site o ThinkPad Helix, um fascinante sistema que combina as comodidades de um tablet com a produtividade de um Ultrabook.</p> <p>Mas seria ele um tablet com teclado ou um mais híbrido? Sim e não já que como todos os ThinkPads, o Helix é um produto de personalidade própria que incorpora alguns recursos e toques de design que não são encontrados nessas plataformas. Tecnicamente falando, o Helix encaixa-se mais no conceito do Ultrabook — mas sua tela pode ser destacada e trabalhar como um tablet com Windows 8 Pro totalmente funcional.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <p>a) Lenovo Brasil lança Notebook Híbrido, ultrabook e tablet no mesmo produto.</p>		

Ficha de Captação		Nº 18
Ator: Mercado	Tema: Inovação/Tecnologia/Tendência	
Fonte: adrenaline	Confiança (escala 1-5): 4	
Captador: Douglas Schmitt	Data: 24/07/2013	
Comentário: Samsung ultrapassa Apple e se torna a fabricante de Smartphone mais lucrativa do mundo		
<p>A Apple perdeu o título da fabricante de smartphone mais lucrativa do mundo para a Samsung, após a companhia ter apresentado ontem o resultado financeiro de suas contas. Enquanto que a empresa de Cupertino obteve US\$ 6,9 bilhões de lucro de um total de US\$ 35,2 bilhões de receitas da venda de 31,2 milhões de iPhones, a companhia sul coreana obteve US\$ 8,33 bilhões de lucro advindos da receita de US\$ 50 bilhões da comercialização de 71 milhões de aparelhos.</p> <p>Um dos motivos para a perda da Apple do posto mais alto passa pelo fraco desempenho da companhia no último trimestre do balanço patrimonial. Além disso, a Samsung tem um portfólio recheado, com uma grande variedade de modelos (e preços), contra 3 produtos de sua rival.</p> <p>Provavelmente pensando nisso, a Apple pode diversificar o mercado, com o lançamento de um aparelho de baixo custo. Pelo menos é o que apontam os inúmeros rumores que vêm circulando ao longo das últimas semanas pela web. Além disso, a companhia deverá estreiar uma versão mais poderosa do iPhone.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Samsung ultrapassa Apple em lucro com venda de Smartphone. b) Rumores apontam lançamento de Iphone de baixo custo. 		

Ficha de Captação		Nº 19
Ator: Mercado	Tema: Inovação/Tecnologia/Tendência	
Fonte: adrenaline	Confiança (escala 1-5): 4	
Captador: Douglas Schmitt	Data: 20/07/2013	
Comentário: Ações da Microsoft têm a maior queda em 13 anos		
<p>Com o anúncio dos resultados financeiros do trimestre, que ficaram abaixo das expectativas, e as baixas vendas do Surface e do Windows 8, as ações da Microsoft caíram mais de 12% nesta sexta-feira (19/07), a maior queda desde o ano 2000.</p> <p>Apesar dos ganhos de quase US\$5 bilhões no trimestre, o Surface RT, de certa forma, “impediu” lucros maiores. Isso porque estima-se que apenas um milhão de unidades tenham sido vendidas, frente à produção entre três e cinco milhões. Com isso, o tablet foi responsável pela perda de US\$900 milhões (quase R\$ 2 bilhões) em investimento sem retorno.</p> <p>Na semana passada, a Microsoft anunciou um corte de até 30% nos preços do Surface RT. Uma nova versão do portátil também está nos planos da empresa.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Maior queda de ações da Microsoft desde 2000, devido as baixas vendas do Surface RT. b) Microsoft anuncia um corte de até 30% nos preços do Surface RT. 		

Ficha de Captação		Nº 20
Ator: Mercado	Tema: Produto BI	
Fonte: baguete	Confiança (escala 1-5): 4	
Captador: Sérgio A. Santos	Data: 26/02/2013	
Comentário: Gartner - BI deve movimentar US\$ 13,8 bi este ano		
<p>Os softwares de business intelligence (BI) devem ter sua comercialização ampliada em 7% se comparada a 2012, chegando a casa dos US\$ 13,8 bi, de acordo com projeção do Gartner.</p> <p>Para 2016 a estimativa é de que o mercado mundial movimente US\$ 17,1 bi. O instituto aponta ainda que a análise de grande quantidade de dados (big data) será fator-chave para o próximo ciclo econômico.</p> <p>O Gartner apontou ainda a tendência de dados como serviço como responsável pelo aumento do mercado de BI. Atualmente as organizações buscam pela assinatura de dados focados em nichos específicos.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Gartner projeta 7% de aumento na comercialização de BI em 2013. b) Dados como serviços responsável pelo aumento do mercado de BI. 		

Ficha de Captação		Nº 21
Ator: Mercado	Tema: Concorrentes de BI	
Fonte: baguete	Confiança (escala 1-5): 4	
Captador: Sérgio A. Santos	Data: 08/03/2013	
Comentário: Senior venderá MicroStrategy		
<p>A Senior, fabricante catarinense de sistemas de gestão e controle de RH, fechou um acordo com a MicroStrategy para vender a solução de BI da multinacional.</p> <p>O acordo, pelo qual as duas empresas abordarão o mercado oferecendo uma solução conjunta, significa um impulso para o programa de canal da MicroStrategy no Brasil.</p> <p>Com sede em Blumenau, a Senior possui quatro filiais (São Paulo, Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul e Pernambuco) e cerca de 100 canais de distribuição em todo o Brasil, atendendo a mais de 10 mil clientes, a maioria deles pequenas e médias.</p> <p>Ampliar a venda via canal é uma parte vital da estratégia da MicroStrategy, que restou como um dos últimos players globais no mercado de BI depois que a SAP adquiriu a BO e a IBM a Cognos, em 2007.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Senior venderá o BI da MicroStrategy junto com seu ERP. b) MicroStrategy um dos últimos player globais de BI depois que SAP comprou BO e a IBM a Cognos. 		

Ficha de Captação		Nº 22
Ator: Mercado	Tema: Concorrentes de BI	
Fonte: metaanálise	Confiança (escala 1-5): 4	
Captador: Sérgio A. Santos	Data: 28/05/2013	
Comentário: MicroStrategy lança sua plataforma de BI para o Brasil		
<p>A MicroStrategy, empresa de fornecimento de software de business intelligence (BI), divulgará a atualização da sua principal plataforma de análise corporativa, o MicroStrategy 9.3.1. Agora, a solução também está disponível para o Brasil.</p> <p>O anúncio será durante o evento Gartner Business Intelligence & Information Management Summit 2013, que acontece nos dias 04 e 05 de junho de 2013, no Sheraton São Paulo WTC Hotel.</p> <p>O MicroStrategy 9.3.1 oferece, entre suas características, produtividade superior para usuários finais; melhor acesso ao Big Data, incluindo dados com base em Hadoop; análise avançada e preditiva mais expansiva e aplicações móveis para uma experiência analítica imersiva. A solução pode ser implantada nas instalações do cliente, e também está disponível como um serviço, com o MicroStrategy Cloud.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) MicroStrategy, disponibilizará sua plataforma de análise corporativa para o Brasil. b) O produto MicroStrategy 9.3.1 possui acesso a Big Data, Soluções Mobile e pode ser consumido como serviço no MicroStrategy Cloud. 		

Ficha de Captação		Nº 23
Ator: Mercado	Tema: Concorrentes de BI	
Fonte: erpnews	Confiança (escala 1-5): 4	
Captador: Sérgio A. Santos	Data: 05/06/2013	
Comentário: MicroStrategy anuncia disponibilidade no mercado brasileiro		
<p>São Paulo, 29 de maio de 2013 - A MicroStrategy @Incorporated (Nasdaq: MSTR), líder mundial no fornecimento de software de business intelligence (BI) e móvel, anuncia a disponibilidade do MicroStrategy 9.3.1™, a versão mais recente da sua principal plataforma de análise corporativa. A solução será demonstrada com exclusividade durante o evento Gartner Business Intelligence & Information Management Summit 2013, que acontece nos dias 04 e 05 de junho de 2013, no Sheraton São Paulo WTC Hotel.</p> <p>O MicroStrategy 9.3.1 abre novas fronteiras ao combinar o inovador Visual Data Discovery e a plataforma de BI líder de mercado. Com inovações significativas na interface de usuário e importantes aprimoramentos de funcionalidades, o MicroStrategy 9.3.1 leva as ágeis análises visuais a um novo patamar, oferecendo:</p> <p>Produtividade superior para usuários finais. A simplificação da experiência de usuário, recursos de exploração de dados mais poderosos, e novas capacidades para partilhar análises visuais e insights de forma segura, tornam o MicroStrategy 9.3.1 mais produtivo para todos os usuários finais.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <p>a) MicroStrategy, disponibiliza sua plataforma de análise corporativa para o Brasil.</p>		

Ficha de Captação		Nº 24
Ator: Mercado	Tema: Concorrentes de BI	
Fonte: baguete	Confiança (escala 1-5): 5	
Captador: Sérgio A. Santos	Data: 08/02/2012	
Comentário: QlikView - Filial POA impulsiona negócios da IN		
<p>A Inteligência de Negócios Brasil (IN), distribuidora do BI sueco QlikView com sede em São Paulo e filiais em Porto Alegre e Recife, encerrou 2011 com faturamento de R\$ 11milhões, 155% a mais do que em 2010.</p> <p>A filial gaúcha foi um dos motores do crescimento da empresa, com a conquista de clientes como Unimed Vale dos Sinos, CarHouse, Innova, Grupo Isdra e Círculo Operário Caxiense.</p> <p>Conforme o diretor Comercial da distribuidora, Roberto Guerra, outros novos clientes conquistados no Sul em 2011 foram Softmóvel e Fate Pneus, entre outros.</p> <p>O mercado gaúcho também se destacou no ano da IN com cases como o da Vonpar, cuja implantação do QlikView foi premiada pela fabricante do BI, a QlikTech, em agosto passado como o melhor case de utilização do software do ano no país.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <p>a) Distribuidora QlikView IN, cresce devido a filial de POA, com novos clientes: Unimed, CarHouse, Innova, Isdra e Vonpar (case do ano).</p>		

Ficha de Captação		Nº 25
Ator: Mercado	Tema: Concorrentes de BI	
Fonte: businessreviewbrasil	Confiança (escala 1-5): 4	
Captador: Sérgio A. Santos	Data: 31/05/2012	
Comentário: Inteligência de Negócios recebe prêmio inédito da QlikTech		
<p>A empresa levou o prêmio "Melhor Revenda Qlikview do Mundo de 2011", tornando-se a primeira empresa latino-americana a desbancar distribuidores da América, Europa e Ásia</p> <p>A Inteligência de Negócios - distribuidora master da Solução de BI QlikView no Brasil, tem agora maior visibilidade entre todas as distribuidoras QlikView do mundo e um título importante para ficar ainda mais motivada a continuar crescendo nas vendas de licenças e de consultoria especializada em inteligência analítica sobre a Solução de BI QlikView.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <p>a) IN, distribuidora do QlikView ganha prêmio de melhor revenda mundial de 2011.</p>		

Ficha de Captação		Nº 26
Ator: Mercado	Tema: Concorrentes de BI	
Fonte: informationweek	Confiança (escala 1-5): 4	
Captador: Sérgio A. Santos	Data: 30/07/2013	
Comentário: Banco Original agiliza tomada de decisões estratégicas com BI		
<p>Com ferramenta QlikView, a instituição financeira conseguiu mais autonomia e flexibilidade para gerenciar informações de negócios e aumentar a qualidade de análises.</p> <p>Após a união entre os bancos JBS e Matone em 2010, que originou o Banco Original, obter acesso à informação de maneira rápida e eficiente era fundamental para a instituição financeira tomar decisões estratégicas e dar suporte a seu crescimento no segmento de agronegócios.</p> <p>Em sua reestruturação, o banco fez uma reformulação de sua área de BI, que anteriormente era totalmente vinculada à TI, para estruturar um núcleo de inteligência multidisciplinar, formada por usuários de TI e negócios.</p> <p>O Banco Original já utilizava uma ferramenta de BI (que veio com a aquisição do Matone) e sentiu a necessidade de investir em uma nova solução para padronizar, processar e compartilhar informações entre as áreas de negócios. Após uma análise do mercado, a instituição optou pela solução de business discovery QlikView, distribuída no Brasil pela Toccato Tecnologia.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <p>a) QlikView usado no AgronegóciosBanco Original, atuante no segmento de agronegócios, agiliza tomada de decisões com QlikView.</p>		

Ficha de Captação		Nº 27
Ator: Mercado	Tema: Mão de Obra	
Fonte: strategylab	Confiança (escala 1-5): 3	
Captador: Sérgio A. Santos	Data: 24/05/2013	
Comentário: BI – os desafios começam na contratação do profissional		
<p>Ter mais velocidade no acesso e no processamento das informações é o desafio para a gestão de negócios baseada em decisões certas. Ferramentas como BI coletam, transformam, organizam e analisam esses dados, mas demandam um profissional especializado.</p> <p>Assim como o BI precisa unir conhecimentos de duas áreas distintas, a de Gestão Empresarial e a de TI, é necessário um profissional que transite entre elas, dominando negócio e a técnica para a criação da informação. Só a união dessas duas áreas já pode ser considerada um desafio, uma vez que costumam ser departamentos com quase nenhuma ligação.</p> <p>Para o professor, José Alexandre de Toni, diretor da Área de Ciências Exatas e Ambientais da Unochapecó, esse profissional ainda deve ter habilidades relativas à criatividade, no sentido de sugerir soluções cada vez mais dinâmicas e atrativas para descobrir o conhecimento necessário para a tomada de decisão rápida.</p> <p>A realidade é que a demanda por esse perfil profissional é recente, assim como os cursos de capacitação. Poucos especialistas acumularam bagagem ou conseguiram se qualificar nesse segmento. É um profissional disputado e bem pago pelo mercado.</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Profissional de BI deve dominar negócio/TI e a técnica para criação de informação b) Profissional de BI é recente, assim como os cursos de capacitação. Sendo um profissional disputado e bem pago. 		

Ficha de Captação		Nº 28
Ator: Mercado	Tema: Mão de Obra	
Fonte: computerworld	Confiança (escala 1-5): 4	
Captador: Sérgio A. Santos	Data: 22/11/2012	
<p>Comentário: BI exige profissional com experiência técnica e de negócios</p> <p>O perfil necessário ao profissional encarregado das iniciativas de business intelligence (BI) demanda conhecimentos técnicos na mesma medida que capacidades de negócios.</p> <p>Para profissionais de tecnologia interessados em progredir na carreira, uma rápida olhada nos anúncios de empregos pode despertar interesse pela próspera arena de business intelligence. Não admira que existam tantos postos novos no setor. Com o aumento da pressão da concorrência as empresas têm de tomar decisões mais inteligentes, que os sistemas de BI precisam suportar. E, com o crescimento de sistemas capacitados para a web, as ferramentas desse tipo deixaram de ter um custo proibitivo.</p> <p>Mas atenção: segundo quem observa ou exerce a profissão, BI é uma das áreas mais desafiadoras de tecnologia, exigindo experiência em ciência da computação, conhecimento do negócio, perspicácia analítica, pensamento criativo e até um certo fascínio social. Também não é raro empresas procurarem indivíduos ainda não graduados em exatas, como engenharia, estatística ou economia, e desenvolvedores com conhecimento de tecnologia especializado, como experiência no NetWeaver da SAP.</p> <p>A demanda por profissionais de BI parece ser tão grande quanto a expectativa das organizações que desejam contratá-los. “Na área de business intelligence, existem postos que nunca são preenchidos”, garante Cindi Howsons, presidente da empresa de consultoria Analytic Solutions Know-How. “É uma das funções mais difíceis de desempenhar, porque não basta se formar em ciência da computação e esperar ter sucesso.”</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <p>a) Profissional de BI deve ter conhecimentos técnicos e capacidade de negócios.</p> <p>b) Profissional de BI é umas das funções mais difíceis de desempenhar.</p>		

Ficha de Captação		Nº 29
Ator: Mercado	Tema: Inovação/Tecnologia/Tendência	
Fonte: computerworld	Confiança (escala 1-5): 5	
Captador: Sérgio A. Santos	Data: 22/10/2012	
Comentário: Big Data torna Business Intelligence mais valioso para o negócio		
<p>Analista do afirma que sempre há necessidade de olhar para o passado e quando existe grande volume de dados é preciso reforçar a atividade.</p> <p>Big Data está empurrando a análise do passado para as mãos dos gestores, que podem, então, usar dados não-transacionais para traçar estratégias, decisões comerciais de longo prazo sobre, por exemplo, o que e quando colocar nas prateleiras da loja.</p> <p>No entanto, Big Data não está prestes a suplantando as ferramentas tradicionais de BI, diz Rita Sallam, analista de BI do instituto de pesquisas . Segundo ela, Big Data fará Business Intelligence (BI) mais valioso e útil para o negócio. "Sempre temos a necessidade de olhar para o passado... e quando você tem grande volume de dados, vai precisar fazer isso ainda mais. BI não vai embora. Ele será reforçado por Big Data."</p>		
<p>Unidades de Informação:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Big Data está empurrando a análise do passado para os gestores. b) Big Data torna BI mais valioso e útil ao negócio. 		