

APLICAÇÃO DA INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA COLETIVA A MICROEMPRESA DO DISTRITO FEDERAL

Layla Valeska Pêgo Lopes¹

Roberto Campos da Rocha Miranda²

RESUMO

Este trabalho tem como finalidade mostrar como as empresas podem analisar o seu ambiente de negócios e ampliar sua competitividade utilizando o Método Lescanning[®]. O método Lescanning[®] auxilia os gestores no processo de tomada de decisão, facilita a análise do ambiente externo e de suas constantes mudanças. A metodologia empregada envolve pesquisa bibliográfica, exploratória, de campo e quantitativa, além de traduzir em estudo de caso realizado na microempresa Bazar das Amigas, localizada no Distrito Federal. Os resultados indicam que a Inteligência estratégica antecipativa coletiva e o Método Lescanning[®] são úteis para obter informações, analisá-las e assim, gerar vantagem competitiva e atingir os objetivos organizacionais.

Palavras chave: Inteligência estratégica antecipativa coletiva. Ambiente externo. Competitividade. Método Lescanning. Sinais fracos.

¹ Centro Universitário IESB. Email: lay.lopess@gmail.com.

² Centro Universitário IESB. Email: rcrmiranda@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O trabalho tem como foco principal mostrar como as empresas podem alcançar maior competitividade utilizando-se da Inteligência Estratégica Antecipativa e da aplicação do Método *Lescanning*[®]. Por meio do método criado por Humbert Lesca cada empresa pode conhecer melhor o ambiente em que está inserida e antecipar mudanças que nele pode ocorrer. Diante de um mercado altamente competitivo, faz-se necessário entender que o ambiente externo influencia a política e a estratégia de uma empresa. Steiner e Miner (1981) afirmam que quanto mais turbulento o ambiente for, maior impacto ele terá sobre a organização. Para que as empresas sobrevivam é necessário que elaborem suas políticas e estratégias em acordo com o ambiente em que estão inseridas.

Seguindo o modelo conceitual do Método *Lescanning*[®], o presente trabalho mostra como as organizações podem aplica-lo e favorecer o processo de tomada de decisão. O modelo é composto pelas etapas: Utilizar para agir, animação, alvo, criação coletiva de sentido, coleta de informações, seleção coletiva e individual, memória ou base de conhecimento e difusão.

Esse trabalho foi elaborado para conhecer os preceitos da Inteligência Estratégica antecipativa e realizar a aplicação do método *Lescanning*[®] na empresa Bazar das Amigas que é o objeto de estudo de caso dessa pesquisa. São também apresentados os conceitos e definições necessárias à implementação do mesmo. A pesquisa é direcionada para aqueles que pretendem conhecer ou aplicar o método em suas empresas ou nas organizações em que trabalham.

Busca-se, neste estudo, apresentar os conceitos de ambiente externo, mudanças, sinais de mercado, estratégia, inteligência, e por fim, Inteligência Estratégica antecipativa coletiva, apoio a decisão, aplicação do Método *Lescanning*[®]. Em sentido específico o estudo identifica se o Bazar das Amigas utiliza algum método para anteciparem-se as mudanças no ambiente externo, bem como verifica quais os benefícios que a utilização do método *Lescanning*[®] pode gerar para o Bazar das Amigas.

2 SUPORTE TEÓRICO

2.1 Ambiente externo

Desde o início da década de 50, as empresas passaram a preocupar-se cada vez mais com o ambiente. Percebeu-se que o problema era a falta de sintonia entre a empresa e o ambiente em que ela está inserida (Ansoff, 1991). O ambiente externo, segundo Mintzberg *et al* (2010), é uma força imprevisível e deve ser levada em consideração. O ambiente em que a organização está inserida pode tornar a estratégia útil ou inútil, de acordo com a estabilidade do mesmo.

Andrade e Amboni (1991) consideram cada organização como um sistema complexo e organizado, onde o trabalho é dividido entre as pessoas a fim de facilitar o alcance dos objetivos. Dessa forma, as organizações podem afetar o ambiente externo e o ambiente externo pode afetá-las, de forma positiva ou negativa, dependendo da capacidade de resposta que a organização possui diante do ambiente externo. As organizações são parte de um universo ou ambiente maior, onde qualquer fato que ocorra no ambiente maior pode afetar a organização e vice-versa. De acordo com Steiner e Miner (1981), o ambiente externo influencia a política e a estratégia de uma empresa. Quanto mais turbulento ele for, maior impacto ele terá sobre a organização. Para que as empresas sobrevivam é necessário que elas tracem suas políticas e estratégias em acordo com o ambiente em que estão inseridas.

Samuel Certo e J. Paul Peter (2010) subdividem o ambiente externo em dois: o Ambiente Geral e Ambiente Operacional. Os autores esclarecem que o ambiente geral é o nível de um ambiente externo à organização composto de componentes que normalmente têm amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar uma organização. O ambiente geral se divide nos componentes: econômico, que indica como os recursos são distribuídos e usados dentro do ambiente; sócia, que descreve as características da sociedade na qual a organização existe; político, que compreende os elementos que estão relacionados à obrigação governamental; legal, que consiste da

legislação aprovada, sendo o componente que descreve regras ou leis que todos os membros da sociedade devem seguir; tecnológico, que inclui novas abordagens para a produção de mercadorias e serviços: novos procedimentos e equipamentos.

Já o ambiente operacional é o nível do ambiente externo à organização composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração da organização. Dividindo-se em componente: cliente, que reflete as características e o comportamento daqueles que compram mercadorias e serviços fornecidos pela organização; concorrência, que consiste naqueles que a organização tem de combater para conseguir recursos, ajudando a administração a avaliar os pontos fortes e fracos e a capacidade de concorrentes existentes e em potencial e predizer que estratégias eles provavelmente adotarão; mão-de-obra, que é composto de fatores que influenciam a disponibilidade de mão de obra para realizar as tarefas organizacionais necessárias; e, fornecedor, que inclui todas as variáveis relacionadas aos que fornecem recursos para a organização.

O ambiente está em constante mudança e a organização interage com seus atores próximos (clientes, fornecedores, parceiros, distribuidores, concorrentes, etc.). Com essas constantes interações pode-se obter informações que auxiliam na análise de oportunidades ou ameaças e ainda proporcionar inovação e adaptação ao ambiente onde a empresa está inserida (JANISSEK-MUNIZ et al, 2007).

Para Drucker (1989), as mudanças devem ser vistas como uma oportunidade para fazer algo de diferente, assim a organização pode criar diferencial, inovar, e ainda tornar-se mais produtiva e lucrativa. Tarapanoff (2000), ressalta que os gerentes devem estar atentos às mudanças ambientais que afetam o desempenho da empresa, e também devem cuidar para que a organização possa prever e reagir a estas mudanças.

Assim, o contexto de mudanças leva ao entendimento de que elas podem beneficiar a organização e gerar oportunidades que anteriormente não existiam. A

adaptação às novas situações é essencial para o aumento da competitividade pode impulsionar o sucesso organizacional.

2.2 Sinais de mercado

Para Porter (1986), um sinal de mercado é cada ação de um concorrente que indique direta o indiretamente quais são as suas intenções, motivos, metas ou situação interna. Podem indicar a situação interna do concorrente ou blefes e, geralmente, ajudam na análise da concorrência e na elaboração da estratégia.

Segundo Tarapanoff (2001, p.94):

As mudanças, os eventos, as ameaças e as oportunidades no ambiente continuamente criam sinais e mensagens. As organizações detectam essas mensagens executam algum tipo de processamento para transformá-los em informação e as utilizam para se adaptarem às novas condições. Quando essas decisões se baseiam nessas mensagens, mais informação é gerada e transmitida, surgindo, assim, novos sinais e decisões.

A autora ainda explica que os sinais do mercado são elementos importantes para que as empresas conquistem diferencial competitivo e aproveitem as oportunidades antes dos concorrentes. A adaptação às mudanças do ambiente externo auxilia no sucesso organizacional (TARAPANOFF, 2001).

Ansoff (1975), um dos pioneiros no estudo, conceitua sinal fraco como uma indicação pouco precisa sobre eventos iminentes e de impacto, embora a forma, natureza e fonte desses sinais ainda não sejam conhecidas. O autor ainda afirma que os sinais fracos têm caráter antecipativo e representam uma sensação de que algo importante parece iniciar-se ou poderia ocorrer no ambiente organizacional. Sinais fracos devem ser detectados e amplificados, e isso precisa ser feito sem o acúmulo de informações irrelevantes ou de pouco valor no setor de planejamento. Ainda indicam que oportunidades e ameaças em potencial inicialmente aparecem como sinais muito

fracos, pouco evidentes, do ambiente competitivo ou de áreas remotas da organização. (MCGEE; PRUSAK, 1994, p.32)

Para Fonseca e Barreto (2011, p.39):

A informação coletada no ambiente, entendida como sinais fracos, é antecipatória, qualitativa, ambígua, fragmentada, pode vir em vários formatos e de várias fontes distintas. Esse fato explica-se porque o ambiente não é estático e sua representação se dá através de um processo de construção coletiva baseada na atenção e interpretação.

Assim, não basta somente a captação dos sinais, mas também sua interpretação e configuração de seu significado perante cenários e contextos preestabelecidos, além de uma etapa posterior de assimilação do aprendizado. Schoemaker (*et al, apud* LESCA; JANISSEK-MUNIZ, 2013), de forma análoga, defendem que grande parte das organizações estão focadas no gerenciamento de negócios imediatos, assim, direcionam seus trabalhos focando no curto prazo, e ignoram os sinais periféricos do ambiente empresarial, que podem representar mudanças e ameaças à sobrevivência da organização no longo prazo.

Para facilitar o entendimento sobre o tema e auxiliar os gestores na classificação dos sinais, Lesca e Janissek-Muniz (2015) elaboraram o seguinte quadro:

Quadro 1 – Características de um sinal fraco

Características	SIM	NÃO
Fragmentado	SIM	
Incompleto	SIM	
Incerto (confiabilidade possivelmente fraca)	SIM	
Impreciso	SIM	
Ambíguo (significado aparentemente fraco)	SIM	
Utilidade aparentemente fraca ou nula	SIM	
Antecipação	?	?
Intencionalidade do emissor do sinal	?	?
Subjetivo	SIM	
Visibilidade fraca (em geral passam despercebidos)	SIM	
Aleatório (fluxo irregular ou fraco)	SIM	
Não repetitivo	SIM	
Entendimento fraco ou oculto (sensação)	SIM	

Fonte: Lesca e Janissek-Muniz (2015).

As características de antecipação e intencionalidade do emissor do sinal têm como diferencial a possibilidade de existirem ou não sem descaracterizar o sinal fraco.

2.3 Estratégia

A partir do ano de 1970, novas prioridades se adicionaram as antigas. A concorrência se intensifica, em virtude da internacionalização dos negócios, da escassez de recursos, e da aceleração da inovação tecnológica. Os problemas de produção e distribuição se tornam maiores e mais complexos, e a esses problemas se adicionam

preocupações com avanços tecnológicos, com a obsolescência, com mudanças na economia e no mercado, e nas relações da empresa com o governo e a sociedade (ANSOFF, 1991).

Pouco depois, após a queda do Muro de Berlim, no final de 1989, intensificou-se o processo de globalização e com isso, a estratégia tornou-se importante nas sociedades organizadas. Contudo, a estratégia ainda não é tratada com a mesma importância que outros assuntos relacionados ao gerenciamento (SILVA, 2013).

O autor conceitua a estratégia como:

Um conjunto de ações e procedimentos que objetivam preservar e defender resultados e posições atrativas já conquistadas por determinado sistema empresarial, institucional ou governamental. Também é o desafio de identificar caminhos futuros de expansão e desenvolvimento (e colaborar taticamente para a sua realização) que busquem condições de assegurar o melhor avanço – seguro e lucrativo – ao longo do tempo, para o sistema em foco. (SILVA, 2013, p.35).

Silva (2013) ainda afirma que a estratégia procura abraçar o futuro e ao mesmo tempo defender o presente de eventuais agressões, utilizando experiências passadas com disciplina analítica e profundo senso crítico, acumulando assim, informações que possam auxiliar no processo decisório organizacional.

Ansoff (1991) define estratégia como, as novas regras e diretrizes para a decisão, orientando o desenvolvimento de uma organização. O autor ainda ressalta que a estratégia tornou-se uma das palavras mais utilizadas pelos administradores, e a prática do planejamento estratégico atualmente é muito utilizada nas empresas. Percebeu-se a importância da estratégia a partir do momento em que o ambiente externo da empresa foi se tornando cada vez mais mutável e descontínuo em relação ao passado, e que, em consequência disso, isoladamente os objetivos não são suficientes para guiar a

reorientação estratégica das empresas, pois deve se adaptar a novos desafios, ameaças e oportunidades (ANSOFF, 1991).

Para Drucker (1989), cada organização, setor, região, país, ou cultura, para entender o seu presente e seu futuro terá que conhecer toda sua história estratégica, com seus erros, acertos e conquistas. Oliveira (2007), por sua vez, descreve a estratégia como uma análise do futuro juntamente com as informações que a organização possui, para que assim possa adequar-se as mudanças do meio ambiente. Segundo o autor, a organização precisa utilizar estratégias para alcançar suas metas e objetivos estabelecidos, posicionando-se melhor no ambiente em que está inserida.

Segundo Porter (1986), a estratégia competitiva busca ações ofensivas ou defensivas, para que assim a empresa se defenda e possa obter êxito e ampliar sua lucratividade. O mesmo autor conceitua a estratégia como a combinação dos objetivos que a empresa persegue e os meios pelos quais busca atingi-los. O Modelo de Cinco forças de Porter tem como principal objetivo entender seu ambiente competitivo de mercado e identificar as ações estratégicas necessárias para obter vantagens competitivas. Em contrapartida, Mintzberg et al (2010) considera que os mercados foram evoluindo ao longo do tempo, e hoje são mais dinâmicos, as mudanças acontecem mais rápido e é necessário considerar outras forças no mercado além das apresentadas por Porter. Um exemplo de nova força a ser considerada são as possíveis ações do governo que interferem no ambiente organizacional.

Para este trabalho a estratégia se reveste de importância em razão de seu papel decisivo para o crescimento das empresas. Com a definição da estratégia e aplicação do método Lescanning[®], a organização é capaz de utilizar informações coletadas no ambiente e assim, reduzir riscos e incertezas.

2.4 Inteligência

A inteligência consiste em resolver uma variedade de problemas apresentados nos diferentes contextos sociais (STERNBERG; SALTER, 1982). Dessa forma, as organizações devem atuar de maneira inteligente e assim aperfeiçoar o processo de tomada de decisão. Já para Hauser (2010), inteligência é uma capacidade mental que envolve a habilidade de raciocinar, planejar, resolver problemas, pensar de forma abstrata, compreender ideias complexas, aprender rápido e aprender com a experiência. É uma capacidade ampla e de profunda compreensão do mundo à sua volta – “pegar no ar”, “pegar” o sentido das coisas ou perceber uma coisa. De forma análoga, Neisser, Boodoo e outros, afirmam que:

Os indivíduos diferem na habilidade de entender ideias complexas, de se adaptarem com eficácia ao ambiente, de aprenderem com a experiência, de se engajarem nas várias formas de raciocínio, de superarem obstáculos mediante o pensamento. Embora tais diferenças individuais possam ser substanciais, nunca são completamente consistentes: o desempenho intelectual de uma dada pessoa vai variar em ocasiões distintas, em domínios distintos, a se julgar por critérios distintos. Os conceitos de 'inteligência' são tentativas de aclarar e organizar esse conjunto complexo de fenômenos. (NEISSER; BOODOO et al, 1996, p. 77)

2.5 Inteligência Estratégica antecipativa coletiva

A Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva (IEAc) é um conceito em que a empresa busca organizar a sua curiosidade em relação às mudanças do seu ambiente, objetivando o aumento da competitividade (LESCA; JANISSEK-MUNIZ, 2015).

Lesca (2003) conceitua a Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva 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 incertezas em geral (LESCA, 2003, p. 10).

O autor ainda explica que a IEAc é um dispositivo de escuta do ambiente externo da organização e, diretamente vinculado às pessoas, pois, trata-se de um processo de aprendizado coletivo, para que um conjunto de informações sem sentido possa ser compreendido (LESCA, 2003). Entender o ambiente externo é essencial para o sucesso organizacional e seus membros devem estar preparados para compreender o conjunto de informações coletadas (LESCA, 2003). Lesca e Janissek-Muniz (2015) afirmam que o uso da IEAc objetiva criar oportunidade de negócios, inovar e adaptar-se à evolução do ambiente, evitar surpresas desagradáveis e, reduzir riscos e incertezas. A IEAc permite que a empresa possa agir rápido, no momento certo, com o máximo de eficácia e o mínimo de recursos. Adicionalmente, Weick (2002) afirma que a IEAc consiste em prestar uma atenção especial as coisas, valores, ou questões que uma organização corre o risco de negligenciar.

2.7 Método *LESCanning*[®]

A Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva e o Método *Lescanning*[®] tem como foco a análise do ambiente externo, podendo ser descritos como um radar. Assim, são voltados ao futuro e à antecipação baseada na interpretação de algumas informações ou sinais. Os autores ressaltam que a antecipação significa a detecção de mudanças ou até mesmo rupturas (LESCA; JANISSEK-MUNIZ, 2015).

Segundo Lesca e Janissek-Muniz (2015), o método *Lescanning*[®] foi elaborado para incentivar a antecipação, o uso informações antecipativas, a criação coletiva de sentido e a interpretação coletiva de informações. O método *Lescanning*[®] tem algumas

características marcantes como: ser voltado para o futuro e antecipação, interesse em sinais fracos, inteligência contínua, produção de conhecimento e auxilia a todo decisor. (LESCA; JANISSEK-MUNIZ, 2015). O método *Lescanning*[®] é composto por etapas, conforme é mostrado na Figura 1. A criação coletiva de sentido encontra-se no centro e é a etapa principal da aplicação do método.

Figura 1 – Modelo conceitual IEAc/ Método *Lescanning*[®].



Fonte: Lesca e Janissek-Muniz, 2015.

2.7.1 Utilizar para agir

Na etapa utilizar para agir ocorre a escolha do domínio de aplicação da IEAc, definindo-se qual atividade ou processo da empresa deverá ser reforçado com o auxílio do Método *Lescanning*[®].

Lesca e Janissek-Muniz (2015) definem o perímetro como uma lista de pessoas incluídas no dispositivo e que irão contribuir com o mesmo e se beneficiar com os resultados. Podem ser os responsáveis hierárquicos envolvidos, os membros do comitê de condução do projeto de implementação, os futuros usuários do dispositivo, o chefe de projeto e/ou animador do dispositivo e os potenciais captadores de informações. Segundo Lesca e Janissek-Muniz (2015) após a delimitação do perímetro, deve ser preenchida uma tabela que contenha o nome das pessoas que pertencem ao perímetro, como contatá-las e os motivos ou critérios da escolha.

2.7.2 Alvo

Definir o alvo é a etapa em que se delimita a parte do ambiente que a empresa deseja monitorar ativamente, de forma prioritária e evolutiva. O método *Lescanning*[®] considera: “O ambiente é constituído de atores participantes. Trata-se de atores conhecidos e nomeáveis pelos responsáveis da empresa, por exemplo: “Os concorrentes, os clientes, os fornecedores, os parceiros, os investidores, etc.” (LESKA; JANISSEK-MUNIZ, 2015, p 68). Os autores classificam os atores conforme o quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Classificação dos atores

Ator atual	Ator potencial
Ator já ativo e identificado	Ator não ativo, mas que pode tornar-se ativo a qualquer momento
Ator direto	Ator indireto
Aquele com quem a empresa se relaciona diretamente	Aquele com quem a empresa não se relaciona diretamente, entretanto, pode influenciá-la na definição da estratégia

Fonte: Elaboração própria com base em Leska e Janissek-Muniz, 2015.

Antes da definição do alvo é necessário definir um tema, que é o centro de interesse da empresa e pode ser escolhido: em relação a um ator específico, relacionado a diversos atores de uma só vez ou sem relação a um ator preciso (LESKA; JANISSEK-MUNIZ, 2015). O alvo da IEAc é uma operação pela qual é delimitada a parte do ambiente externo que interessa à empresa ou aos membros do perímetro do dispositivo. A definição do alvo é necessária para dar suporte à necessidade de informação, especificar o campo de concentração e curiosidade, utilizar os recursos da melhor maneira e identificar centros de interesse comuns aos membros do dispositivo.

2.7.3 Animação

Para Lesca e Janissek-Muniz (2015) as pessoas têm um papel fundamental na implementação do Método *Lescanning*[®], por isso o dispositivo deve ser coordenado, facilitado, intermediado e, em especial, animado por uma pessoa ou até mesmo um grupo. Os autores ainda afirmam que animar significa dar vida ao processo de IEAc e deve ser permanente durante a aplicação do dispositivo.

O animador do dispositivo, buscando atingir os objetivos e manter o grupo de indivíduos trabalhando juntos, deve exercer as tarefas relacionadas no quadro 2.

Quadro 2 – Tarefas do animador

Tarefa	Descrição
Promover	Tornar visível, auxiliar na compreensão e realização dos objetivos.
Convencer	Influenciar favoravelmente o comportamento para que cooperem de boa vontade.
Criar uma dinâmica	Elaborar uma forma de trabalho que colabore para a motivação e perenidade do dispositivo.
Servir	Exercer o papel de consultor e prestador de serviços diante dos outros membros do dispositivo.
Comunicar	Divulgar e transmitir informações de forma apropriada e linguagem de fácil entendimento.
Coordenar	Organizar, arranjar ou tornar possível os recursos, materiais, pessoas e/ou equipamentos necessários para a realização de uma tarefa.
Medir	Deve poder mensurar o desempenho da IEAc.

Fonte: Elaboração própria com base em Leska e Janissek-Muniz, 2015. .

2.7.4 Coleta de informações

Segundo Leska e Janissek-Muniz (2015), a coleta ou captação de informações é uma operação voluntária e proativa onde os membros da empresa procuram, percebem ou produzem informações antecipativas. De acordo com o conceito de captação, as

informações mais interessantes precisam ser objeto de busca contínua por parte dos gestores.

Para o alcance das informações, cada gestor de estar atento às informações isoladas, provocá-las quando não existem, percebê-las quando não evidentes e reter as necessárias.

Como mecanismo para formalizar a informação, Leska e Janissek-Muniz (2015) recomendam o uso da ficha de captação (captadores externos) e a ficha de leitura (captadores internos)..

Segundo os autores, os captadores de informação devem possuir sete competências:

- 1) Acessar as fontes de informações identificadas;
- 2) Provar estar atento e perceber informações de sinais fracos;
- 3) Selecionar uma informação;
- 4) Detectar novas fontes de informações;
- 5) Repassar a informação captada;
- 6) Compilar as informações; e
- 7) Interagir com outros captadores para alcançar uma Inteligência Coletiva.

2.7.5 Seleção coletiva e individual

As informações captadas no ambiente externo da empresa devem passar por uma seleção criteriosa, pois são, em geral, numerosas e grande parte pode não ser útil para a criação coletiva de sentido (LESKA; JANISSEK-MUNIZ, 2015). Os autores ainda afirmam que: “Uma ausência de seleção conduz a muitas informações a inchar o processo de IEAc, enquanto que uma seleção muito restritiva empobrece e seca o processo de IEAc”. (LESKA; JANISSEK-MUNIZ, 2015, p. 129).

Leska e Janissek-Muniz (2015) definem dois critérios básicos para a seleção de uma informação: característica antecipativas e pertinência da informação. As

informações antecipativas podem ser classificadas em informação de potencial e sinal de alerta precoce, que tratam, respectivamente, da capacidade ou fraquezas do ator durante a interpretação de uma informação e da interpretação de informações que podem iniciar um evento, ou seja, um sinal fraco. As características de um sinal fraco estão descritas no Quadro 1.

Uma informação pode ser considerada pertinente quando é apropriada, útil ou de valor para a organização. A avaliação da pertinência de uma informação é interpretativa, dentro de um determinado contexto, ou seja, a mesma informação poderá ser avaliada diferentemente por outras pessoas. Ao final do processo de seleção, as informações que o grupo decidiu conservar devem ser mantidas na memória da organização.

2.7.6 Criação coletiva de sentido

A criação coletiva de sentido é a operação coletiva na qual são criados conhecimentos de valor e sentido agregado, buscando interpretar informações e transformá-las em ações. O resultado desta etapa é a formulação de conclusões plausíveis, podendo gerar ações e encaminhamentos concretos, transformando sinais fracos em impulsos para a ação dos decisores (LESKA; JANISSEK-MUNIZ, 2015).

Segundo Leska e Janissek-Muniz (2015), o método Puzzle[®] operacionaliza a criação coletiva de sentido, permitindo estruturar a reflexão coletiva do grupo de trabalho. É útil para abrir a imaginação dos participantes, analisar informações disponíveis e preencher eventuais lacunas, estimular a interação dos participantes e tornar o raciocínio comunicável externamente. As informações devem ser breves e essenciais, itemizadas e anexadas ao seu documento de origem.

Para Leska e Janissek-Muniz (2015), durante a criação coletiva de sentido deve ser realizada uma sessão de trabalho, com as seguintes etapas:

1. Preparar um mural onde será realizado o trabalho;
2. Exibir as informações disponíveis relacionadas ao assunto;

3. Iniciar, estimular e manter um a reflexão coletiva utilizando-se o método *Puzzle*[®];
4. Estabelecer uma lista de hipóteses ou sugestões; e
5. Estabelecer uma lista de ações que deverão executadas.

Segundo Leska.(2003), o método *Puzzle*[®] é uma forma de representar a criação de sentido obtida pelo *Lescanning*[®], buscando gerar hipóteses, validá-las, e assim reduzir incertezas e otimizar a tomada de decisão.

Após a coleta e catalogação das informações, algumas etapas são sugeridas para a construção do *Puzzle* (CARON-FASAN e JANISSEKMUNIZ, 2004): (a) reagrupar as informações; (b) ligar as informações; (c) buscar identificar uma ideia central; (d) gerar hipóteses, com base em associações de causa/efeito, semelhança ou oposição feitas entre as informações; (e) definir a lista de ações a serem efetuadas e indicar quem serão os encarregados; (f) redigir a evolução e o traçado das discussões efetuadas durante a seção de *Puzzle*. Por fim, uma representação é feita, em forma de “quebra-cabeça”, indicando os agrupamentos de informações, as ligações entre elas, bem como as hipóteses geradas. Este é o *Puzzle*, uma forma sumariada da atividade coletiva de criação de sentidos.

2.7.7 Memória ou base de conhecimento

De acordo com Leska e Janissek-Muniz (2015), as informações coletadas deverão ser armazenadas e memorizadas para, assim, se tornarem confiáveis e exploráveis. As memórias podem ser informais, ou seja, não escritas, e formais, únicas ou múltiplas, relacionadas ou não.

As memórias também podem ser fragmentadas, disseminadas, ambíguas, advindas de diversas fontes e são diretamente relacionadas com as experiências vivenciadas pelas pessoas (LESKA; JANISSEK-MUNIZ, 2015).

Leska e Janissek-Muniz (2015) afirmam que a memorização se assemelha à criação de uma base de conhecimento, pois, são estocadas as informações e também as interpretações individuais e coletivas resultantes das interações. Argumentam, ainda, que a memória simboliza todos os lugares onde se pode guardar uma informação ou conhecimento.

Os autores sugerem os seguintes tipos de armazenagem de informações e conhecimentos:

1. Sem registro algum: onde a formalização das informações e conhecimentos não é considerada necessária. Para que funcione basta que exista a lista de membros do perímetro e o caminho de acesso aos conhecimentos e as informações;
2. Registro somente das informações: onde não são armazenados os conhecimentos, de forma que apenas uma parte das memórias é formalizada e necessita de um suporte apropriado;
3. Registro de informações e de conhecimentos: onde as informações e conhecimentos são formalizados e podem ser subdivididos em graus de formalização, sendo eles, respectivamente, conhecimentos totalmente tácitos, conhecimentos dos detentores e o conhecimento propriamente dito.
4. Registro somente de conhecimentos: os autores não abordam esse tema, apenas citam sua existência e raridade nas organizações.

Segundo Leska e Janissek-Muniz (2015), as informações quando colocadas sob a responsabilidade do animador do dispositivo de IEAc, devem ser estocadas em um único lugar. Para o caso de cada estoque estar sob a responsabilidade de um especialista na área, as informações deverão ser estocadas em lugares diferentes (unidades de armazenamento especializado).

2.7.8 Difusão

Leska e Janissek-Muniz (2015) definem a difusão ou acesso como o conjunto de operações que torna possível o acesso dos usuários às novas informações, ou seja, após

a criação coletiva de sentido faz-se necessário colocar as informações e os conhecimentos resultantes à disposição dos usuários potenciais.

Durante o processo de difusão é preciso garantir que as informações e os conhecimentos cheguem aos usuários, e que sejam claramente compreendidas e efetivamente consideradas, transformando a informação em ação (LESKA; JANISSEK-MUNIZ, 2015).

Os autores ainda explicam que o responsável pela difusão das informações deve estar atento à escolha dos suportes ou meios de comunicação que utiliza para o contato com os usuários sendo mais indicados o contato face a face e o telefônico.

Grande parte dos usuários potenciais não costuma dar a devida atenção às informações transmitidas, portanto, é função do gestor do estoque de informações buscar soluções que ampliem o interesse e possibilitem uma melhor aceitação das mesmas pelos receptores (LESKA; JANISSEK-MUNIZ, 2015).

3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada pode ser classificada primeiramente como bibliográfica, pois, no seu desenvolvimento utilizou-se material publicado em livros, revistas, jornais, e outros materiais acessíveis ao público em geral (Gil, 1991). Segundo o mesmo ator, a pesquisa também pode ser descrita como documental por serem consultados documentos internos da empresa escolhida.

O caráter exploratório está presente na pesquisa em razão da busca por descobrir ideias e intuições, na tentativa de adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado. São úteis para diagnosticar situações, explorar alternativas ou descobrir novas ideias (Gil, 1991).

A natureza do levantamento é quali-quantitativa, caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento

delas por meio de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999). A pesquisa também é qualitativa, pois, segundo Triviños (1987), nela trabalham-se os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto.

A pesquisa é desenvolvida na empresa Bazar das Amigas, que trabalha com venda roupas, calçados e acessórios novos e usados. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte a amostra é composta pelas duas sócias e duas atendentes.

O método de pesquisa escolhido para a elaboração do trabalho foi o estudo de caso, definido por Yin como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001 p. 33).

Além disso, a pesquisa baseia-se em levantamentos bibliográficos de conceitos já descritos por estudiosos, e também, na análise documental, onde se encontram informações importantes para a realização do estudo de caso.

Finalmente, o método empregado foi a aplicação dos passos preconizados por Leska e outros (2015) para que se realize a Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva.

As informações foram levantadas por meio de entrevistas e reuniões com as sócias diretor da empresa e posteriormente com os funcionários responsáveis pela área de vendas. Assim buscou-se a obtenção de informações sobre determinado assunto ou problema. Essas informações foram utilizadas para viabilizar a aplicação do Método Lescanning[®] que é o foco desse trabalho. A seguir é apresentado o plano de análise de dados do estudo.

Os formulários identificados no referencial teórico foram adaptados para a aplicação ao Bazar das Amigas.

4 ESTUDO DE CASO: BAZAR DAS AMIGAS

O Bazar das Amigas surgiu por meio de um anúncio na internet que buscava encontrar pessoas interessadas em participar de um bazar eventual. Com o bom resultado da primeira edição do bazar, duas participantes decidiram formar uma sociedade. Atualmente, o bazar funciona todos os sábados e fica localizado na Avenida Comercial, São Sebastião – DF.

Oferecendo roupas, calçados e acessórios de qualidade e de marcas conhecidas, juntamente com uma estrutura confortável e organizada, o Bazar das Amigas procura inovar e comercializar de forma diferente, possibilitando aos clientes uma nova visão sobre a venda de peças usadas.

Para divulgar e atrair novos clientes criou-se uma página no *Facebook* para divulgação e possível reserva das peças anunciadas. O bazar possui uma grande quantidade de clientes fiéis, porém existe dificuldade em atender suas preferências, pelo fato dos produtos serem únicos e em tamanhos e cores limitadas.

Podem-se estabelecer os seguintes principais elementos do método relacionados ao Bazar das Amigas:

- **Principais Clientes:** Os principais clientes do Bazar das Amigas são pessoas que procuram roupas e acessórios de qualidade e com preço acessível. Percebeu-se a predominância de clientes do sexo feminino.
- **Principais Concorrentes:** Atualmente o Bazar das Amigas possui aproximadamente 8 (oito) concorrentes diretos, que são outros bazares localizados nas proximidades. Entretanto, existem diversas lojas de vestuário nas imediações, destacando-se a Tesoura de Ouro e Magazine da Economia, que oferecem peças novas, com preço baixo e pouca qualidade.
- **Principais Fornecedores:** Inicialmente os principais fornecedores do Bazar das Amigas foram as próprias sócias e suas famílias ao repassar roupas que não eram mais usadas. Após as primeiras semanas percebeu-se a necessidade de aumentar

a quantidade de peças ofertadas, com isso o Bazar das Amigas começou a selecionar roupas em bazares de rua ou beneficentes, comprar peças de conhecidos ou até mesmos consigná-las.

Prezando pela qualidade das peças, as sócias do Bazar das Amigas, fazem uma rigorosa seleção, procurando peças sem defeitos, em bom estado de conservação e de marcas e materiais de qualidade.

5 APLICAÇÃO DO MÉTODO LESCANNING®

Após uma explicação sobre o Método *Lescanning*®, as sócias concordaram em aplicar a referida metodologia a sua atual situação. Para o bom andamento das etapas, foram realizadas diversas entrevistas com as sócias e observação direta dos processos da organização.

5.1 Utilizar para agir

Seguindo as orientações para a aplicação do Método *Lescanning*®, inicialmente, para delimitar Domínio de aplicação da IEAc, definiu-se qual atividade ou processo da empresa deverá ser reforçado. Na primeira reunião com as sócias, foi decidido otimizar a atividade de compras com fornecedores, pois tem-se dificuldade em encontrar peças usadas que sigam o padrão de qualidade e estilo buscados pelo Bazar das Amigas.

Durante as reuniões notou-se a importância que tais atividades têm para o alcance dos objetivos e metas da empresa e o seu sucesso organizacional. Para após a delimitação das pessoas envolvidas e da atividade escolhida: duas sócias e duas vendedoras.

5.2 Alvo

Entre os diversos atores do ambiente externo com que o Bazar das Amigas interage, durante a segunda reunião optou-se por focar o estudo no processo de compra

com fornecedores atuais e potenciais e conhecer o perfil de consumo e poder de compra da população local, sendo eles futuros clientes em potencial.

A escolha justifica-se pela crescente necessidade de encontrar peças de qualidade, com custo que preserve a margem de lucro desejada e que atendam às necessidades dos clientes atuais e futuros. A seguir é apresentada a matriz utilizada na definição do alvo (quadro 3).

Quadro 3 – Matriz Alvo do Bazar das Amigas

<i>Matriz do alvo (Atores X Temas)</i>					
Variáveis	Tendências e Qualidade	Crise econômica	Marketing	Perfil de consumo	Preço/ Poder de compra
Clientes	X	X	X	X	X
Governo		X			
População local	X	X	X	X	X
Fornecedores	X	X			X
Bazares concorrentes	X	X	X		X
Lojas de vestuário concorrentes	X	X	X		X

Fonte: Elaboração própria.

Para obter informações, o Bazar das Amigas utilizou como meio de coleta o contato com fornecedores e clientes, pesquisas na internet e notícias em jornais ou revistas.

5.3 Animação

Para dar vida ao processo de IEAc, escolheu-se como animadora a Sócia 2 e ela terá o auxílio da autora desse trabalho para exercer sua função em benefício da aplicação do Método Lescanning[®], suas atribuições são: promover a busca por informações, convencer os colaboradores, criar uma dinâmica, servir, comunicar, coordenar os trabalhos e medir os resultados.

5.4 Coleta de informações

Em razão dos poucos colaboradores do Bazar das Amigas, na segunda reunião decidiu-se que as duas sócias, as duas funcionárias e a autora deste trabalho poderão coletar informações. Cabe ressaltar que é função do animador incentivar as pesquisas, pois segundo Leska e Janissek-Muniz (2015) a coleta de informações não deve ser tarefa obrigatória.

Após a definição do alvo, os captadores podem começar a procurar informações, que representam os sinais fracos do ambiente externo ou interno, e registrar aquelas que forem consideradas mais relevantes. O registro das informações foi realizado conforme a Ficha de Leitura L.E.SCanning[®]. A título de exemplo, apresenta-se uma dessas fichas no quadro 4.

Quadro 4 – Ficha de Leitura 1

Ficha de Leitura L.E.SCAning®		Data Preenchimento:	16/03/2016
1. Captador.		2. Autor e ano de publicação	
Sócia 1		G1 DF, 2015.	
3. Fonte (Referência normalizada e completa).			
G1 DF. São Sebastião, região administrativa do DF, completa 22 anos nesta quinta. Distrito Federal, Jun. de 2015.			
4. Extração da informação + número da página.			
“Abrigando 130 mil moradores do Distrito Federal, a região administrativa de São Sebastião...” “Segundo a administração, 47% da população é formada por jovens com menos de 20 anos.”			
5. Tema de ligação (ver lista).		6. Tipo de extração (ver tipologia).	
População local.		Reportagem em Internet	
7. Comentário pessoal ou pessoa a informar.			
Ao saber que 47% da população é formada por jovens com menos de 20 anos, infere-se que o por ser um público jovem, normalmente eles dão mais valor às roupas de marca. Outro fator relevante é que as famílias tendem a ser maiores e com isso têm mais gastos e não têm a oportunidade de comprar roupas novas de marca.			
8. Uso possível desta extração de informação: Para quem?			
Focar na compra de peças que atendam ao público jovem e às mães que buscam gastar menos e se vestirem bem.			
9. Palavras Chave (ver lista fornecida).			
São Sebastião, Moradores, Jovens com menos de 20 anos.			
10. Lugar de armazenamento onde é possível acessar o documento completo.			
http://g1.globo.com/distrito-federal/noticia/2015/06/sao-sebastiao-regiao-administrativa-do-df-completa-22-anos-nesta-quinta.html			

Fonte: Elaboração própria.

5.5 Seleção coletiva e individual

Seguindo as etapas propostas por Leska e Janissek-Muniz (2015), durante a etapa de seleção individual ou coleta de informações, foi realizada a seleção individual por captador e foram preenchidas as fichas de leitura, registrando a informação selecionada e argumentos do leitor.

Já a seleção coletiva ocorreu durante a terceira reunião no dia 21 de abril de 2016 onde foram apresentadas e discutidas todas as Fichas de leitura. Para isso, cada participante apresentou suas informações, expressando os motivos da escolha e apresentando seus argumentos. Após o debate sobre as informações coletadas, foram selecionadas aquelas que o grupo considerou ser de maior relevância para a atual situação do Bazar das Amigas.

Dessa forma, todas as Fichas de leitura apresentadas anteriormente foram selecionadas para dar continuidade ao método.

5.6 Criação coletiva de sentido

A partir da seleção coletiva surge a criação coletiva de sentido, percebe-se que durante a discussão das informações já são instintivamente gerados conhecimentos, de forma que a interação entre os participantes estimula o raciocínio e a memória de situações vividas pelo Bazar das Amigas.

Durante a reunião de criação coletiva de sentido foram obedecidas as seguintes etapas:

- 1) Preparar um mural onde será realizado o trabalho: Também foram separados os materiais necessários (canetas, papel, post its, e outros.)
- 2) Exibir as informações disponíveis relacionadas ao assunto: Foi importante ter as informações por perto para consulta-las sempre que necessário, como as fichas são numeradas cada *post it* do mural teve o número e título da informação exposta.

- 3) Iniciar, estimular e manter um a reflexão coletiva utilizando-se o método Puzzle[®]: A autora do trabalho teve a função de estimular e manter a participação das sócias e vendedoras, zelando também pela organização e direção da reunião de acordo com o Método Lescanning[®].
- 4) Estabelecer uma lista de hipóteses ou sugestões: As hipóteses e sugestões foram anotadas e amplamente discutidas, gerando material para aplicação do Método Puzzle[®].
- 5) Estabelecer uma lista de ações que deverão executadas: A lista de ações indica as atividades que devem ser realizadas após a criação coletiva de sentido.

A seguir é apresentada a lista de hipóteses obtidas durante a fase de criação coletiva de sentido, onde cada hipótese relaciona-se com uma ou mais informações.

Quadro 5 - Lista de hipóteses

Hipótese	Informações Relacionadas	Hipótese
1	1, 4.	As clientes mais jovens buscam roupas de marca, já o público mais adulto busca por peças mais baratas e geralmente em tamanhos maiores. Além disso, existe a tendência de o público ser feminino
2	2	Mesmo existindo diversas ferramentas de venda online, muitos preferem experimentar ou visualizar as peças pessoalmente.
3	3	A população de baixa renda consegue comprar no Bazar peças que não conseguiriam comprar nas lojas.
4	4	São Sebastião está em constante desenvolvimento, e o aumento do consumo na cidade favorece todo o comércio local.
5	5	A atriz Shailene Woodley, pode ser considerada

Hipótese	Informações Relacionadas	Hipótese
		formadora de opinião para os fãs da trilogia Divergente.
6	6	Na cidade não existem muitos interessados na venda de roupas online usando a OLX.
7	7	Não são só roupas de qualidade que contribuem para o sucesso do Bazar, é essencial ter um ambiente limpo, organizado e confortável.
8	8	No Bazar das Amigas os produtos de maior demanda são os vestidos, peças com detalhes em renda ou crochê, além de roupa de marcas famosas.
9	9	A criação de novos aplicativos e plataformas para compra e venda de itens usados pode interferir no sucesso do bazar, uma vez que podem surgir novos concorrentes atuando na venda de roupas usadas.
10	10	As mulheres tendem a manter guardadas as roupas que não usam, ou até mesmo aquelas que não cabem mais.
11	11	Com a crise econômica existe maior demanda por bens mais baratos, isso inclui roupas e acessórios usados.
12	12	Uma peça que não agrada mais ao dono pode ser perfeita para outra pessoa.
13	13	Com a página do Bazar das Amigas possuindo 452 curtidas, já é possível perceber o alcance da página entre a população da cidade e conhecer o perfil de parte dos clientes. Ainda assim, sempre aparecem pessoas que não tinha conhecimento da existência do Bazar.

Fonte: Elaboração própria.

Com a elaboração das hipóteses é perceptível a necessidade de estabelecer ações que permitam ao Bazar das Amigas o aproveitamento das oportunidades ou preparar-se para as possíveis ameaças apresentadas nas hipóteses. Abaixo são propostas as ações que podem ser tomadas diante de uma ou mais hipóteses.

Tabela 6 - Lista de possíveis ações

Número	Hipóteses Relacionadas	Ações
1	1, 4,8.	Buscar fornecedores que disponham de peças femininas, em tamanhos G ou GG e de qualidade, para atender as necessidades das clientes.
2	3, 4,8,11.	Comprar peças de marca com preço que preserve a margem de lucro desejada e ainda acessíveis aos clientes. O <i>Facebook</i> pode ser uma ferramenta para encontrar possíveis fornecedoras que querem se desfazer de alguns itens.
3	5.	Realizar postagens no <i>Facebook</i> informando sobre a opinião da atriz e outros famosos sobre compra de roupas de segunda mão. Assim, pode-se elevar a popularidade da página e conquistar mais clientes.
4	7.	É preciso investir em novas araras e manequins para favorecer a organização do Bazar.
5	9.	Criar um perfil do Bazar das Amigas no aplicativo Tradr, possibilitando a venda dos seus produtos e até mesmo encontrar usuários que possam ser fornecedores para o

Número	Hipóteses Relacionadas	Ações
		Bazar.
6	10, 12.	Divulgar a possibilidade das pessoas se tornarem fornecedoras do Bazar, vendendo as peças que não usam mais. Pode-se usar as redes sociais para incentivar a venda de peças para o Bazar.
7	13.	Colocação de outdoor, placa, ou outro indicativo que prepare as pessoas que passam pelo local para abertura semanal do Bazar.

Fonte: Elaboração própria.

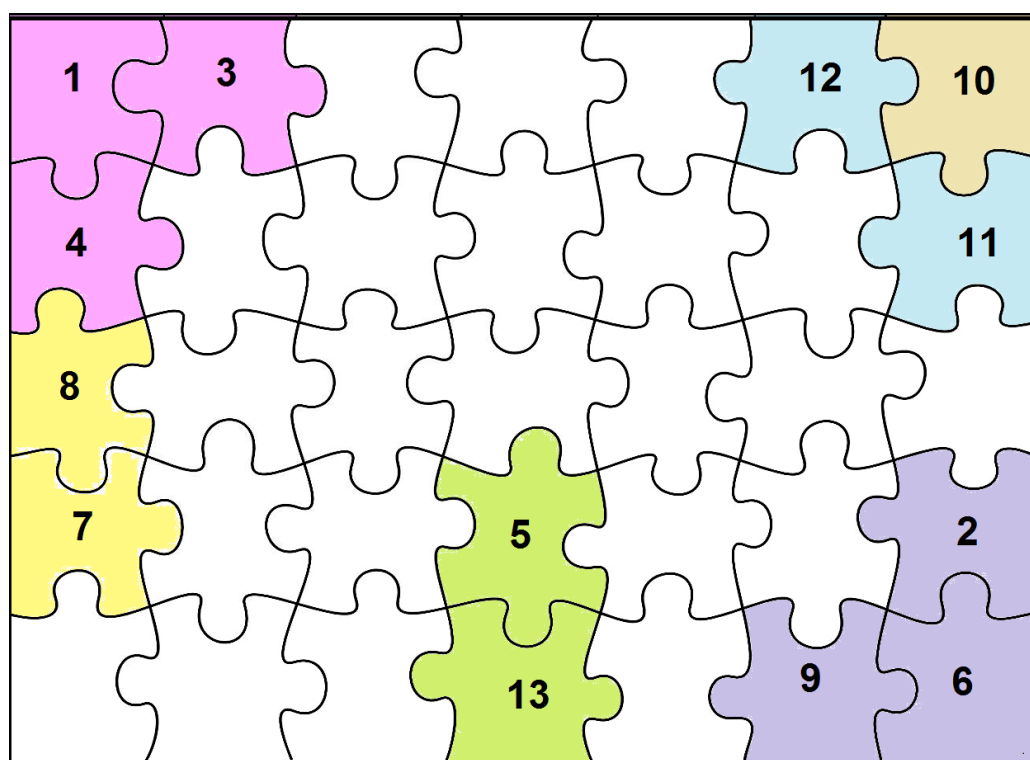
Para concluir a criação coletiva de sentido utilizou-se o Método *Puzzle*[®], cada número representa uma informação captada obedecendo a seguinte ordem:

1. Em São Sebastião 47% da população tem menos de 20 anos;
2. Grande quantidade de site de compra e venda de itens usados;
3. São Sebastião é a região mais desfavorecida economicamente do DF;
4. A maior parte da população é formada por mulheres e a renda da maioria não ultrapassa 5 salários mínimos;
5. Shailene Woodley afirma só comprar roupas de segunda mão;
6. OLX apresenta apenas 21 anúncios de venda de roupas e acessórios de moradores de São Sebastião;
7. Decoração, aparência e limpeza dos bazares são fatores importantes;
8. Vestidos, peças com detalhes em renda e itens de marca tem maior demanda no Bazar das Amigas;

9. Criação do aplicativo Tradr;
10. Dicas para evitar acúmulo de roupas;
11. A crise econômica é oportunidade para o sucesso de bazares;
12. Roupas de marca e de qualidade podem ser encontradas com preços acessíveis em bazares; e
13. Estatísticas da página do Bazar das amigas no *Facebook*.

A aplicação do Método Puzzle[®], além de estimular uma reflexão coletiva, gerou a seguinte representação gráfica.

Figura 2 - Puzzle[®] do Bazar das Amigas



Fonte: Elaboração própria.

Observando a figura, entende-se a relação estabelecida entre as informações obtidas. As peças de cores iguais relacionam-se diretamente, já as peças de cores diferentes, porém encaixadas representam uma relação indireta entre as informações.

As informações 1, 3 e 4 relacionam-se por gerar conhecimento a respeito da população de São Sebastião. Conhecendo a população local, sua renda e seus hábitos de consumo, o Bazar das Amigas pode buscar roupas e acessórios que melhor atendam às necessidades dos clientes e atrair novos clientes. Percebendo que a 47% da população é jovem e a maioria de baixa renda, faz-se necessário obter peças de marcas como Hering, Dzarm, Hollister, e outras, pois tais marcas são valorizadas pelo público jovem e são vendidas rapidamente. Além disso, o Bazar deve comprar suas mercadorias com preço adequado para que, assim, possa revendê-las por um preço acessível.

Conhecendo o perfil dos clientes do Bazar das Amigas e dos bazares em geral (informações 7 e 8), entende-se que a um ambiente limpo e organizado cria um diferencial competitivo para a o Bazar. Ainda sobre o perfil dos clientes percebe-se que mais de 90% dos clientes são do sexo feminino, a informação 8 mostrando os itens que tem maior demanda, relaciona-se indiretamente com a informação 4, pois, a população da cidade é composta, em sua maioria, por mulheres e os itens de maior demanda são os vestidos e peças com detalhes em renda ou crochê.

As informações 5 e 13 estão relacionadas por tratarem sobre possíveis estratégias de marketing no *Facebook* e a popularidade da página do Bazar das Amigas. Ainda é preciso ampliar a popularidade da página do Bazar, e postagens mostrando famosos que consomem roupas usadas pode atrair novos seguidores.

Verifica-se, por meio das informações 11 e 12, que a crise econômica brasileira beneficia a venda de itens usados e é oportunidade para o sucesso do Bazar, também se entende que a população afetada pela crise econômica acaba escolhendo comprar itens mais baratos, isso se aplica aos clientes do Bazar que estão em busca de roupas de qualidade e com preço acessível.

As informações anteriores relacionam-se indiretamente com a informação 10, uma vez que, que o Bazar precisa ter novos fornecedores e eles podem ser os próprios clientes. Divulgar a ideia de desapego das roupas pode atrair novos fornecedores e, assim, obter peças com a qualidade desejada e preço que preserve a lucratividade do negócio.

Por fim, as informações 2, 6 e 9, geram conhecimento sobre as novas plataformas de compra e venda *online* de itens usados. Essas plataformas podem ser consideradas ameaças, ao considerar que os vendedores são concorrentes para o Bazar das Amigas, ou oportunidades, pois o Bazar pode vender algumas peças online. Uma observação interessante é que os clientes do Bazar gostam de experimentar as peças, isso traz uma vantagem para a venda de usados em loja física.

5.7 Memória ou base de conhecimento

As informações coletadas e as interpretações individuais e coletivas serão armazenadas para que possam ser consultadas ou discutidas, criando-se uma base de conhecimento confiável. Tais informações serão acessíveis, compartilhadas e reutilizadas sempre que for necessário.

As sócias e funcionárias do Bazar das Amigas receberam um documento eletrônico e impresso contendo as fichas de leitura preenchidas, lista de hipótese, lista de possíveis ações e o *Puzzle*[®] do Bazar das Amigas, de posse desse arquivo elas poderão manter a sua base de conhecimento e agregar novas informações.

5.8 Difusão

Na etapa de difusão ou acesso às informações, consiste em colocar as informações e conhecimentos a disposição dos usuários que, no caso do Bazar das Amigas serão as duas sócias e as duas funcionárias.

Para uma difusão eficaz recomenda-se cuidar para que a informação efetivamente chegue aos usuários, sejam compreendidas pelos destinatários e sejam consideradas na tomada de decisão dos usuários.

6 ANÁLISES

Mesmo com a aplicação do Método *L.E.SCA*ning[®] e a modelagem do *Puzzle* do Bazar das Amigas, ainda é possível, por meio das informações e sinais obtidos, observar outras possibilidades de melhoria para o negócio. Entende-se que o método é apenas o início de uma constante análise e manutenção da Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva.

Considerando a informação 4, que se refere ao fato de a maior parte da população ser do sexo feminino, aliada à informação 8, que trata da demanda por peças com características mais femininas, infere-se que o sucesso do bazar depende de uma boa relação com as moradoras da cidade.

Como proposta de melhoria no gerenciamento da relação entre a loja e suas clientes, sugere-se uma nova interpretação ao nome do bazar. O Bazar das Amigas surgiu da amizade entre as sócias, com uma nova abordagem o nome pode ser entendido como uma relação de amizade entre as sócias, funcionárias, clientes, fornecedores e todas as partes envolvidas.

Ter um vínculo mais afetivo com as clientes diferencia o Bazar das Amigas de seus concorrentes, e para a construção dessa relação o bazar pode usar como mecanismos de aproximação as seguintes ações: apresentar sugestões de peças adequadas para o tipo de corpo de cada cliente, sugerir composições entre as peças e acessórios, conversar sobre tendências de moda, observar as preferências das clientes

mais fiéis e buscar por peças que lhes agradem, e, além disso, criar uma área de convivência dentro do bazar que ofereça algum tipo de lanche e que propicie uma relação mais informal entre as partes.

O Bazar das Amigas, ao oferecer peças de qualidade e de marca, muitas vezes tem roupas e acessórios que vão de encontro com o padrão de vestuário da população local, por isso apresentar sugestões de peças adequadas para o tipo de corpo de cada cliente é uma forma de fazer as clientes experimentarem peças que as façam sair de sua zona de conforto. Em razão do bom caimento de grande parte das peças vendidas, a experiência das clientes com marcas mais caras gera satisfação e retorno das mesmas.

Quando o Bazar das Amigas sugere composições entre as peças, além de estimular uma aproximação entre a loja e suas clientes, também pode aumentar consideravelmente o valor das vendas, pois a cliente pode acabar saindo do bazar levando um *look* completo. As composições também podem ser dispostas nos manequins e divulgadas no *Facebook* durante a semana.

Conversar com as clientes sobre tendências de moda e observar as preferências das clientes também gera uma aproximação e amadurecimento da relação com as mesmas. Outro fator relevante é que as sócias e vendedoras não tem formação em moda, com isso as dicas de moda se aproximam das que são dadas entre amigas, sem uso de termos muito técnicos e com uma conversa mais informal.

Ao comprar peças de acordo com as preferências das clientes, o bazar não pode deixar de considerar a qualidade e estilo diferenciado dos itens, pois a essência do negócio é oferecer roupas de qualidade, modernas e exclusivas. A ideia de exclusividade deve-se ao fato de que muitas clientes procuram o Bazar das Amigas em busca de roupas para eventos ou ocasiões especiais.

No Bazar das Amigas já existe uma área de refeição e descanso, propõem-se que a mesma seja aproveitada para ser um ambiente onde as clientes, funcionárias e sócias

possam interagir. No local pode ser oferecido café, água, sucos, biscoitos, e outras opções, o importante é que haja uma interação mais informal e diálogos sobre os assuntos mais diversos, favorecendo a relação de amizade entre todas presentes.

Ao direcionar sua atenção para as clientes, o Bazar das Amigas pode diferenciar-se dos seus atuais concorrentes, pois, não há entre os concorrentes diretos uma loja que consiga ter uma relação diferenciada com os clientes. É relevante considerar que a disposição das peças, a organização da loja e a qualidade das roupas ofertadas pode assustar alguns clientes em potencial pois podem, apressadamente, julgar que os preços dos itens serão elevados.

Cabe ressaltar que a relação amigável entre as partes envolvidas deve ser equilibrada e não deve interferir na lucratividade do bazar, de forma que não se deve, por exemplo, oferecer descontos demasiados ou fazer trocas peças sem etiqueta.

Sugere-se também, que a equipe do Bazar das Amigas esteja atenta aos constantes eventos e festas que ocorrem em São Sebastião, pois existe um aumento na demanda por peças que estejam de acordo com o tipo de evento. Por exemplo, no dia x houve uma Festa de Rodeio na cidade e, conseqüentemente ocorreu um aumento na procura por botas e peças com estampa xadrez. Na ocasião citada anteriormente, o bazar não estava preparado para suprir a demanda das clientes e perdeu a oportunidade de ampliar suas vendas.

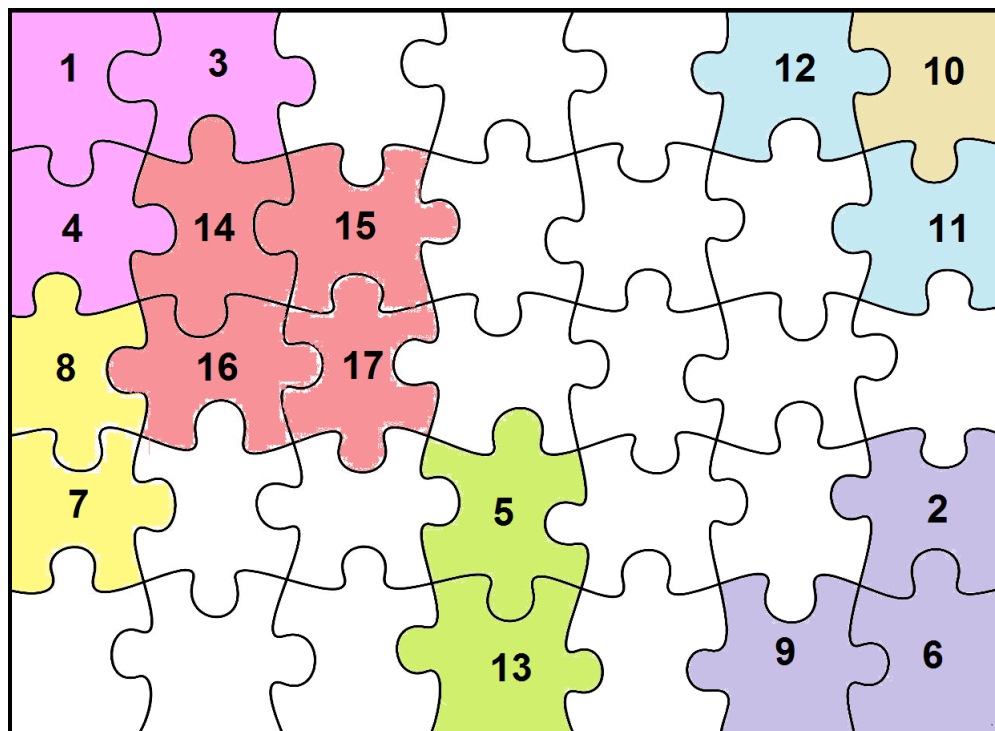
O Bazar das Amigas pode atuar como parceiro dos eventos locais, divulgando-os e, ao mesmo tempo, sugerindo peças relacionadas com o estilo de tais eventos. Divulgar os eventos na página do *Facebook* do bazar pode ampliar a sua visibilidade e atrair os moradores interessados em participar dessas festas podendo, assim, alcançar novos clientes.

Retomando o *Puzzle* elaborado para o Bazar das Amigas, é interessante acrescentar as novas hipóteses apresentadas. As informações foram numeradas da seguinte forma:

14. Necessidade de criar um vínculo afetivo com as clientes
15. Área de convivência dentro do bazar propicia uma relação mais informal com as clientes
16. Sugerir peças adequadas para o tipo de corpo de cada cliente, composições entre e conversar sobre tendências de moda aproxima a loja dos clientes
17. Observar as preferências das clientes mais fiéis e buscar por peças que lhes agradem fortalece o vínculo entre a loja e suas clientes.

Ao acrescentar as novas informações, o desenho do *Puzzle* do Bazar das Amigas ganha a seguinte representação gráfica.

Figura 3 - Puzzle® do Bazar das Amigas atualizado



Fonte: Elaboração própria.

O *Puzzle* atualizado mostra que as informações 14, 15, 16 e 17 estão diretamente relacionadas, pois elas tratam da aproximação entre o bazar e as clientes. As informações 14 e 15 relacionam-se indiretamente com a informação 4, essa mostra a maior parcela da população sendo do sexo feminino e aquelas apresentam as características desejadas pelas clientes. Já as informações 16 e 17 estão relacionadas indiretamente com a informação 8, pois elas tratam das preferências de estilo e tendências de moda influenciando a escolha das clientes. Cabe ressaltar que as peças em branco mostradas no *Puzzle*® representam um espaço para o encaixe de novas informações e devem ser preenchidas no decorrer das atividades da empresa, ou seja, a cada nova informação relevante uma peça em branco será colorida de acordo com a sua relação com as demais informações. Na atualidade o Bazar das Amigas já implementou ações para a aproximação entre a loja e as clientes, possibilitando que cada cliente tire

fotos com as peças compradas e fornecendo plaquinhas divertidas para fotos com participação das sócias e vendedoras. Tais fotos são publicadas ou compartilhadas no *Facebook* do Bazar.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabendo da imprevisibilidade do ambiente externo e as constantes mudanças que nele ocorrem, percebe-se que as empresas devem estar sempre atentas aos sinais vindos de fora da organização a fim de conquistar a Inteligência estratégica antecipativa e assim, tomar decisões cada vez mais acertadas.

Quando uma organização busca atuar de forma mais inteligente, ela pode tornar-se mais competitiva, conhecer melhor as necessidades dos clientes e o ambiente em que está inserida, e além disso, desenvolver sua estratégia de forma mais direcionada ao alcance dos objetivos organizacionais.

Este estudo de caso buscou mostrar como o Bazar das Amigas poderia analisar o ambiente externo e alcançar maior competitividade utilizando o Método *Lescanning*[®]. O método ainda não é muito conhecido pelos gestores, mas pode trazer benefícios e gerar Inteligência Estratégica Antecipativa para as empresas.

O Bazar das Amigas é uma empresa de pequeno porte, foi criada a menos de um ano e não utilizava nenhum método para analisar o ambiente externo. Com o início da aplicação do Método *Lescanning*[®] já era notável para as sócias que conhecer seus clientes e a população local é de suma importância para o sucesso do negócio. Cada etapa do método exigiu uma interação entre sócias e vendedoras, para que em conjunto fossem observadas as variáveis importantes e elaboradas novas ideias. A maior dificuldade encontrada foi estimular a participação das partes envolvidas, pois para o sucesso do método é necessário que as pessoas pensem em conjunto e discutam cada ideia proposta. O Método *Lescanning*[®] proporcionou ao Bazar das Amigas o conhecimento sobre a população local e clientes, e também a escolha do diferencial

competitivo do bazar, que consiste em ter uma relação mais efetiva com as clientes, buscando atraí-las e fideliza-las.

Como sugestão para estudos futuros, pode-se apontar a comparação entre o método *Lescanning*[®] e outros métodos de inteligência estratégica ou Matriz SWOT, que mesmo sendo ferramentas eficientes e mais difundidas, em geral, não enfatizam o envolvimento de todas as partes da organização na criação de sentido das informações. Complementarmente podem ser elaborados a partir da análise da viabilidade do método *Lescanning*[®] como uma ferramenta de inteligência nas empresas brasileiras, pois sabe-se que o método não é conhecido por grande parte dos gestores e sua aplicação exige amplo conhecimento das etapas descritas por Lesca e Janissek-Muniz. Finalmente, também pode ser elaborados estudos sobre o uso do método *Lescanning*[®] como fonte de motivação e desenvolvimento dos colaboradores, pois é notável o aumento da motivação dos colaboradores quando podem participar ativamente da criação da estratégia organizacional, propondo soluções e apresentando novas ideias.

APPLICATION OF THE STRATEGIC INTELLIGENCE COLLECTIVE ANTECIPATIVE THE MICROENTERPRISE OF THE FEDERAL DISTRICT

ABSTRACT

This paper aims to show how companies can analyze your business environment and increase their competitiveness using *Lescanning*[®] method. The *Lescanning*[®] method helps managers in decision-making process, it facilitates the analysis of the external environment and its constant changes. The methodology involves literature research, exploratory research, empirical research and quantitative approach. It is case study on microenterprise “Bazar das Amigas”, located in the Brazil Federal District. The results indicate that the strategical anticipative intelligence collective and *Lescanning*[®] method are useful for search information, analyze them and thus generate competitive advantage and achieve organizational goals.

Keywords: Strategic Intelligence preemptive; External environment; competitiveness; *Lescanning*[®] method; Weak signals.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração**. 2.ed. Rio de Janeiro, Campus, 1991.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. 1.ed. São Paulo, Atlas, 1991.

_____. Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. **California Management Review**, v. 18, n. 2. 1975

CARON-FASAN, M. L; JANISSEK-MUNIZ, R. **Análise de Informações de Inteligência Estratégica Antecipativa**: proposição de um método, caso aplicado e experiências. RAUSP, v.39, n.3, 2004.

CERTO, S. C.; PETER, J.P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o Futuro**: dos Anos 90 e a virada do século. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

FONSECA, F.; BARRETO, L. F. B. P. **Future Studies Research Journal**. São Paulo, v. 3, n. 2, pp. 34 - 58, 2011. Disponível em:
<revistafuture.org/FSRJ/article/download/80/136>. Acesso em: 4 ago. 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

HAUSER, R. M. **Causes and Consequences of Cognitive Functioning Across the Life Course**. Educ Res. 2010 Mar 1; 39(2): 95–109. Disponível em:
<<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3289095/>> Acesso em: 20 abr. 2016.

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

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Desenvolvimento da capacidade de antecipação pela identificação e captação de indícios antecipativos em contexto de Inteligência Estratégica Antecipativa. **Anais... 4º IFBAE Congresso do IFBAE, 2007, Porto Alegre. Anais... 4º IFBAE - Congresso do IFBAE, 2007.** Disponível em: <http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2007/2007_201_IFBAE.pdf> Acesso em 4 ago. 2015.

LESCA, H. **Veillestratégique: laméthode L:E:SCAnning®.** Editions SEM. Colombelles, França, 2003. Disponível em: <http://www.veille-strategique.org/docs/__chaptre-1-ancrages>. Acesso em: 4 ago. 2015.

_____.; FREITAS H.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Inteligência Estratégica Antecipativa: o Método L.E.SCAnning®.** Porto Alegre: Pallotti, 2015.

LESCA, H.; FREITAS H.; JANISSEK-MUNIZ, R. **Inteligência Estratégica Antecipativa: uma ação empresarial coletiva e pró-ativa.** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul 2003. Disponível em: http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2003/2003_124_.pdf>. Acesso em: 4 ago. 2015.

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

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NEISSER, U.; BOODOO, G.; BOUCHARD Jr., T. J.; BOYKIN, A. W.; BRODY, N.; CECI, S. J.; HALPERN, D. F.; LOEHLIN, J. C.; PERLOFF, R.; STERNBERG, R. J.; URBINA, S. Intelligence: Knowns and unknowns. **American Psychologist**, Vol 51(2), Feb 1996, 77-101. Disponível em: <<http://www.gifted.uconn.edu/siegle/research/correlation/intelligence.pdf>>. Acesso em: 4 ago. 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 17.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, L. F. **O trigo, a água e o sangue**: as raízes estratégicas do ocidente. 1.ed. Brasília. SENAC-DF, 2013.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa**. 1.ed. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

STERNBERG, R. J; SALTER, W. Conceptions of intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of human intelligence* (pp. 3-28). New York: Cambridge University Press. 1982.

TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. 1.ed. Brasília: UnB, 2001.

TARAPANOFF, K. **Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação**. 2.ed. Brasília: Thesaurus, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

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