

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Mery Rose de Mello Blanck

**PROPOSIÇÃO DE APLICAÇÃO DE MÉTODO DE
INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA COLETIVA
À EMPRESA SOCIAL DE ECONOMIA P2P:
O CASO DA BABYLOAN**

Porto Alegre

2011

Mery Rose de Mello Blanck

**PROPOSIÇÃO DE APLICAÇÃO DE MÉTODO DE
INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA COLETIVA
À EMPRESA SOCIAL DE ECONOMIA P2P:
O CASO DA BABYLOAN**

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

Orientação: Prof^a Dr^a Raquel Janissek Muniz

Porto Alegre

2011

Mery Rose de Mello Blanck

**PROPOSIÇÃO DE APLICAÇÃO DE MÉTODO DE
INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA COLETIVA
À EMPRESA SOCIAL DE ECONOMIA P2P:
O CASO DA BABYLOAN**

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

Conceito Final: ...

Aprovado em: de..... 2011.

Banca Examinadora:

Banca: Prof. Dr. José Carlos Fiorioli- UFRGS/EA

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

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, em especial,

a minha mãe, Sezalda de Mello Morganti,

pelo amor, carinho e apoio incondicionais;

e em memória de:

meu pai, Leo Luiz Blanck,

que, através de seu esforço e generosidade,

não apenas me proporcionou acesso ao bom estudo,

como incentivou, cotidianamente, a busca deste;

meu avô, Sezefredo Silveira de Mello,

exemplo de dedicação apaixonada à erudição

e ao estudo das línguas estrangeiras;

meus avós Hedwig e Rodolpho Blanck,

presença enriquecedora e fundamental

em minha juventude estudantil.

AGRADECIMENTOS

Com enorme gratidão e carinho, agradeço à Sezalda e Sílvia Morganti e à Mariana Blanck Zílio, minha filha, nas mãos dos quais fui conduzida, generosamente, durante este período de desafios.

Agradeço, igualmente, à Anelise Blanck e a José Vidal, que foram meu esteio fiel, amoroso e fraterno, especialmente, nos momentos mais difíceis.

Gostaria, também, de externar minha gratidão, pelo privilégio de ter sido sua aluna e orientanda, à Prof^a Dra Raquel Janissek Muniz, cuja competência e contribuição acadêmica são reconhecidas e admiradas, não apenas por mim, mas por toda uma comunidade científica.

Finalmente, agradeço, pela oportunidade enriquecedora da convivência acadêmica, a: Prof. Dr. José Carlos Fiorioli, Prof. Dr. João Luiz Becker, Prof^a Dr^a Eunice Nequete, Prof. Dr. Edilean Kleber da Silva Bejarano Aragón, Prof^a Dr^a Aida Maria Lovison, Prof. Me. Rodrigo Severo, Prof. Me. Felipe Tavares Milach, Prof^a M^a Vera Lucia Milani Martins e à Prof^a M^a Karen Stallbaum.

A todos, verdadeiramente, muito obrigada!

„Es ist nicht genug, zu wissen,
man muss auch anwenden.
Es ist nicht genug, zu wollen,
man muss auch tun“.

*Wilhelm Meisters Wanderjahre
(Johann Wolfgang Von Goethe, 1821).*

RESUMO

A autossustentabilidade a longo prazo configura-se como um dos maiores desafios a ser enfrentado pelas organizações, especialmente aquelas lastreadas na economia social, dentre elas, as empresas P2P. O diferencial é que estas estabelecem não apenas metas, mas compromissos de sustentabilidade com o futuro, exigindo que as soluções aplicadas sejam positivamente multidimensionais, sob o ponto de vista humano, político, técnico, econômico e social. Mas empresas sociais são potencialmente negócios dinâmicos e progressistas com os quais o mercado empresarial poderia aprender, uma vez que experimentam e inovam, estando habilitadas a desfrutar das melhores práticas do setor de voluntariado, assim como do espírito empresarial existente nas mais bem sucedidas organizações. Partindo exatamente deste espírito inovador, muitas empresas sociais se voltaram para o modelo *crowdfunding* de economia P2P, que se configura como uma tendência emergente de organização colaborativa de recursos na *Web*. Sob este prisma, um dos novos desenvolvimentos em gestão que se aplica à atividade de organizações com enfoque sistêmico é a prática da metodologia de Inteligência Estratégica Antecipativa, focada em decisões de impacto estratégico baseadas na exploração, captação e atribuição interna de sentido coletivo para sinais provenientes do ambiente externo. Para as empresas sociais, um método diferenciado torna-se fundamental, pois essas têm, muitas vezes, maior restrição de recursos do que empresas de outros setores, devendo, portanto, entender o que não fazer antes de partir para o que fazer. Logo, um trabalho bem elaborado de Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva estrutura a visão do ambiente, elenca aspectos críticos e favorece a ação justificada junto a organismos multilaterais, governos, iniciativa privada e comunicação social. Neste sentido, diante do material teórico existente e através do estudo de caso da empresa BABYLOAN, este trabalho versará sobre a aplicabilidade da Metodologia IEAc à empresa social de economia P2P: BABYLOAN.

Palavras chave: Inteligência, Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva, Empreendedorismo Social, Microfinanças, Empréstimo P2P, *Crowdfunding*.

ABSTRACT

The long-term self sustainability appears as one of the biggest challenges to be faced by organizations; especially those backed by the social economy, among them, the P2P companies. The difference is that they not only set goals but sustainability commitments in the future, requiring that the solutions are applied in a positive multidimensional way from the human, political, technical, economic and social point of view. But social enterprises are potentially dynamic and progressive business with which the business market could learn, as experimental and innovative, being able to enjoy the best practices of the voluntary sector, as well as the entrepreneurial spirit is the most successful organizations. From exactly this spirit of innovation, many social enterprises have turned to the crowdfunding P2P model of economy, which is configured as an emerging trend in collaborative organization of resources on Web. In this light, one of the new developments in management that is applicable to organizations with systemic approach is the practice of Strategic Intelligence, particularly the Anticipative and Collective Strategic Intelligence Method (IEAc), focused on strategic impact decisions, based on exploration, collection and internal allocation of collective sense for external environment signals. To social enterprises, a distinct method becomes fundamental, because they often have greater resource constraints than firms in other sectors, and therefore must understand what not to do before going to what to do. So, a well elaborated work of Anticipative and Collective Strategic Intelligence structures the environment view, lists the critical aspects and promotes the justified action with multilateral organizations, governments, private sector and media. In this sense, considering the existing theoretical material and through the case study of BABYLOAN Company, this paper will focus on the applicability of IEAc method to a P2P economy based social enterprise: BABYLOAN.

Key-words: Intelligence, Anticipative and Collective Strategic Intelligence Method, Social Entrepreneurship, Microfinance, P2P Lending, Crowdfunding.

Lista de Figuras

Figura 1. Posicionamento do conhecimento.....	29
Figura 2. Ambiente organizacional externo.....	31
Figura 3. Organização como sistema aberto integrado em meio envolvente alargado	32
Figura 4. Dado, informação, conhecimento e valor	36
Figura 5. As formas de Inteligência.....	37
Figura 6. Ciclo de produção de Inteligência Competitiva	40
Figura 7. Características dos sinais fracos.....	44
Figura 8. Método IEAc.....	46
Figura 9. <i>Three Systems of the Economy</i>	57
Figura 10. Mapa de Plataformas de Empréstimo P2P na Europa.....	67
Figura 11. Mercado de atuação do modelo de empréstimo social P2P	68
Figura 12. Esquema de empréstimo BABYLOAN	69
Figura 13. Equipe BABYLOAN	70
Figura 14. <i>Puzzle</i>	94
Figura 15. Novas tendências P2P	133
Figura 16. Plataformas <i>crowdfunding</i>	135
Figura 17. Plataformas de microfinanças.....	135
Figura 18. Plataformas de empréstimo P2P	135

Lista de Tabelas

Tabela 1. Informação no contexto organizacional.....	26
Tabela 2. Comparação entre os tipos de informação.....	28
Tabela 3. Componentes do meio envolvente geral.....	33
Tabela 4. Comparativo dos modelos de Inteligência Coletiva.....	42
Tabela 5. Informações comuns e sinais fracos.....	45
Tabela 6. Comparação: empreendedorismo x administração.....	50
Tabela 7. Seleção de Informações.....	88
Tabela 8. Informações sobre fornecedores de tecnologia.....	91
Tabela 9. Informações sobre comportamento do Internauta.....	92
Tabela 10. Informações sobre mobilidade.....	92
Tabela 11. Informações sobre governos.....	92
Tabela 12. Informações sobre colaboração.....	92
Tabela 13. Informações sobre tendências tecnológicas.....	92
Tabela 14. Informações sobre privacidade.....	92
Tabela 15. Plataformas <i>Crowdfunding</i> de empréstimo.....	134

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	PROBLEMA.....	16
1.2	QUESTÃO DA PESQUISA	18
1.3	OBJETIVOS.....	18
1.3.1	Objetivo Geral.....	18
1.3.2	Objetivos Específicos	18
1.4	JUSTIFICATIVA	19
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
2	REVISÃO TEÓRICA.....	22
2.1	DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.....	22
2.1.1	Dado.....	22
2.1.2	Informação.....	23
2.1.3	Conhecimento	28
2.2	AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	30
2.3	MONITORAMENTO DO AMBIENTE.....	34
2.4	INTELIGÊNCIA.....	35
2.4.1	Inteligência Social	38
2.4.2	Inteligência Estratégica	39
2.4.3	Inteligência Competitiva	39
2.4.4	Inteligência de Negócios	41
2.4.5	Inteligência Empresarial.....	41
2.4.6	Inteligência Coletiva.....	42
2.4.7	Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva.....	43
2.5	MÉTODO IEAc	45
2.5.1	Ferramenta <i>Puzzle</i>	47
2.5.2	Modos de Funcionamento do Modelo IEAc	48
2.6	EMPREENDEDORISMO SOCIAL.....	49
2.6.1	Empresa Social.....	51
2.6.2	Modelos de Empresa Social.....	52
2.7	ECONOMIA SOCIAL.....	54

2.7.1	Economia P2P	57
2.7.2	Microfinanças	59
2.7.3	Crowdfunding.....	60
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	62
3.1	ENQUADRAMENTO DA PESQUISA.....	62
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	63
3.2.1	A Organização	63
3.2.2	As Parcerias.....	73
3.2.3	Os Projetos.....	77
3.3	OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	79
3.3.1	Coleta de Dados	79
3.3.2	Análise dos Dados	79
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	81
4.1	DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO	81
4.1.1	Tipo de Monitoramento	81
4.1.2	Contexto do Monitoramento.....	82
4.1.3	Organização do Monitoramento.....	83
4.1.4	Transmissão e Uso da Informação	84
4.2	APLICAÇÃO DA IEAc	85
4.2.1	Definição do Alvo.....	85
4.2.2	Definição de Atores e Temas.....	85
4.2.3	Coleta de Informações.....	86
4.2.4	Seleção de Informações.....	87
4.2.5	Circulação e Repasse das Informações	88
4.2.6	Armazenamento das Informações	89
4.2.7	Difusão das Informações.....	89
4.2.8	Animação da IEAc.....	90
4.2.9	Criação de Sentido	91
5	CONCLUSÕES.....	100
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	101
5.3	SUGESTÕES	102

REFERÊNCIAS.....	103
APÊNDICE A – MATRIZ TEMAS x ATORES	112
APÊNDICE B - INFORMAÇÕES COLETADAS.....	113
ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO	127
ANEXO B – MODELO DE FICHA DE CAPTAÇÃO.....	132
ANEXO C – MODELOS P2P.....	133
ANEXO D – PLATAFORMAS CROWDFUNDING DE EMPRÉSTIMO	134

1 INTRODUÇÃO

A autossustentabilidade a longo prazo configura-se como um dos maiores desafios a ser enfrentado pelas organizações, especialmente aquelas lastreadas na economia social, dentre elas, as empresas P2P¹. O diferencial é que estas estabelecem não apenas metas, mas compromissos de sustentabilidade com o futuro, exigindo que as soluções aplicadas sejam positivamente multidimensionais, sob o ponto de vista humano, político, técnico, econômico e social.

Alguns fatores contribuem adicionalmente para este desafio, como a própria conceituação e identificação dos modelos organizacionais contemporâneos de empresas sociais e economia P2P, e a gestão do delicado equilíbrio entre duas forças aparentemente antagônicas: impacto social e retorno financeiro advindos de suas atividades.

Entretanto, não é necessário que se estabeleça conflito entre a busca do estabelecimento de uma sociedade inclusiva e o estímulo ao empreendedorismo. A realidade econômica do século XXI indica que, longe de serem mutuamente exclusivos, os temas sociais e ambientais devem ser progressivamente vistos como importantes oportunidades comerciais, condutores de sucesso dos negócios, ao invés de identificados como ameaças. Prova disto são as iniciativas tomadas pela União Europeia objetivando a criação de um ambiente favorável às empresas sociais, aos patrocinadores da economia social e à inovação (COM 2011)².

Uma empresa social é um negócio que visa, primariamente, objetivos sociais, os excedentes, para tanto, são principalmente reinvestidos no próprio negócio ou em benefícios para a comunidade, ao invés de conduzidos à maximização de lucro de financiadores ou proprietários. São empreendimentos que utilizam mecanismos de mercado

¹ *Peer-to-peer* ou pessoa-a-pessoa.

² Deliberação 682/2 da Comissão Europeia: *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions.*

- tradicionalmente focados em acumular riqueza – com a finalidade de resolver ou minimizar desigualdades socioeconômicas.

Mas para muitos externos ao setor, o conceito de empresa social é ainda desconhecido; todavia ela é primeira, e principalmente, um negócio. Estas organizações funcionam na prática como uma empresa do segundo setor, porém a diferença primordial é que o objetivo do negócio é o benefício social que ela irá promover. Estudos têm sido conduzidos por Stevenson (2000), Austin et al. (2003, 2006), Wei-Skillern et al (2007), Moss et al. (2011, 2010, 2008, 2007), Short et al. (2009), Deiglmeier (1999, 2000, 2008) e por pesquisadores voltados para o empreendedorismo social e inovação das universidades Harvard³, Stanford⁴, Texas e Oxford⁵, na busca pelo delineamento dos conceitos envolvidos no empreendedorismo social contemporâneo, mas o tema ainda carece de cabedal maior.

As empresas sociais lidam com uma vasta gama de assuntos sociais e ambientais e operam em todos os setores da economia. Utilizando práticas empresariais do mercado privado para o estabelecimento do bem público, as empresas sociais possuem um papel singular e significativo no apoio ao estabelecimento de uma economia forte e sustentável, socialmente inclusiva.

As empresas sociais são diversas: podem ser empresas de comunidades locais, firmas sociais, cooperativas ou organizações de grande porte, operando nacional e internacionalmente. Não existe um modelo legal único para a empresa social, elas podem estar constituídas sem participação nos lucros, ou como cooperativas operárias, sociedades de responsabilidade limitada ou entidades de caridade.

Mas empresas sociais são potencialmente negócios dinâmicos e progressistas com os quais o mercado empresarial poderia aprender, uma vez que experimentam e inovam, estando habilitadas a desfrutar das melhores práticas do setor de voluntariado, assim como do espírito empresarial existente nas mais bem sucedidas organizações.

³ *Harvard Social Enterprise.*

⁴ *Stanford Center for Social Innovation.*

⁵ *Oxford Skoll Centre for Social Entrepreneurship.*

Partindo exatamente deste espírito inovador, muitas empresas sociais se voltaram para o modelo *crowdfunding* de economia P2P, que se configura como uma tendência emergente de organização colaborativa de recursos na *Web*. O termo P2P surgiu na área de tecnologia (ABBATE, 1999), representando um formato de rede de computadores em que a principal característica é a descentralização das funções.

Analogamente, o termo passou a configurar, também, um novo modelo de economia descentralizada (BENCKLER, 2006; STALNAKER, 2008), na qual a produção de valor é realizada através da cooperação livre entre produtores, ou agentes autônomos, que têm acesso ao capital distribuído. Adicionalmente, uma característica que se destaca neste modelo é que, diferentemente do mundo real, a natureza da economia baseada em plataformas P2P na *Web*, da qual o modelo *crowdfunding* de microcrédito faz parte, não é lastreada em escassez, mas na abundância de informação, propiciando um universo onde qualquer indivíduo pode negociar.

O tema hoje é bastante explorado pela P2P FOUNDATION⁶ cujo foco é a busca de uma rede *Internet* aberta e autônoma para toda a sociedade (BAUWENS, 2005).

1.1 PROBLEMA

Existem inúmeras dificuldades a ser enfrentadas por organizações de economia social, uma vez que atuam em um mercado incrementalmente competitivo, dinâmico, difícil de ser prospectado, no qual a atividade de administrar é cada vez mais complexa. O estabelecimento de estratégias torna-se, assim, um desafio às habilidades de gestão, especialmente para estes novos modelos organizacionais que não possuem foco apenas em lucratividade.

Assim, para tentar vencer estas dificuldades de administração, favorecer a tomada de decisão e a boa administração de recursos captados, identificando oportunidades no ambiente em que está inserida, viabilizando e promovendo a comprovação de resultados, é

⁶ www.p2pfoundation.net.

necessário abandonar a postura reativa e partir para a aplicação de melhores práticas de gestão empresarial.

Segundo Choo (1999, apud CARON-FASAN e JANISSEK-MUNIZ, 2004) a sobrevivência de uma empresa depende, em parte, de sua capacidade de antecipar as mudanças e de considerá-las na definição dos eixos estratégicos que deseja implantar.

Sob este prisma, um dos novos desenvolvimentos em gestão que se aplica à atividade de organizações com enfoque sistêmico é a prática da metodologia de Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva, focada em decisões de impacto estratégico lastreadas na exploração, captação e atribuição interna de sentido coletivo para sinais provenientes do ambiente externo.

A definição de Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva, proposta por Lesca (2003, apud CARON-FASAN e JANISSEK-MUNIZ, 2004) no início da década de 90, e mais tarde atualizada por sua equipe, é a seguinte:

Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva é o processo coletivo, pró-ativo e contínuo, pelo qual os membros da empresa coletam (de forma voluntária) e utilizam informações pertinentes relativas ao seu ambiente socioeconômico e às mudanças que nele podem ocorrer, visando criar oportunidades de negócios, inovar, adaptar-se à evolução do ambiente, evitar surpresas estratégicas desagradáveis e reduzir riscos e incerteza em geral. O objetivo da Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva é permitir agir rapidamente, no momento oportuno e com os menores custos utilizando a Inteligência Coletiva da empresa (2003, apud CARON-FASAN e JANISSEK-MUNIZ, 2004, p.207, 208).

O processo de Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva, desenvolvido dentro de padrões empresariais durante os últimos anos, parece se adaptar bem às necessidades de tomada de decisão do setor de economia social, e apresenta duas características importantes: a primeira é colaborar para o desenvolvimento da capacidade analítica dos tomadores de decisão, habilitando-os a empreender iniciativas e identificar oportunidades de forma inovadora antes de outras organizações; outra é valorizar a Inteligência interna e a capacidade analítica da equipe, o coletivo, evitando a dependência exagerada de consultorias externas para o desenvolvimento de projetos estratégicos.

Assim, um método diferenciado torna-se fundamental, pois empresas sociais têm, muitas vezes, maior restrição de recursos do que empresas de outros setores, devendo, portanto, entender o que não fazer antes de partir para o que fazer.

Logo, um trabalho bem elaborado de Inteligência Estratégica estrutura a visão do ambiente, elenca aspectos críticos e favorece a ação justificada junto a organismos multilaterais, governos, iniciativa privada e comunicação social.

1.2 QUESTÃO DA PESQUISA

Partindo do cenário delineado acima, diante do material teórico existente e através do estudo de caso da empresa BABYLOAN, fez-se necessário estabelecer a questão da pesquisa orientadora deste trabalho, a qual versará sobre a aplicabilidade da Metodologia IEAc à empresa social de economia P2P BABYLOAN.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a aplicabilidade do método de Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva à empresas sociais *crowdfunding* de economia P2P, identificando a possível contribuição do mesmo através de sua aplicação à organização BABYLOAN.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais modelos de Inteligência referidos na literatura acadêmica, assim como referenciais teóricos para os modelos de economia social.

- Buscar o entendimento do modelo de IEAc, selecionado para aplicação à BABYLOAN, através do estudo de suas características, elementos e etapas.
- Analisar os dados coletados realizando um diagnóstico do cenário organizacional da empresa, através dos instrumentos aplicados à organização.
- Descrever a aplicação do modelo IEAc à BABYLOAN, a partir do cenário identificado.
- Analisar a potencial contribuição desta aplicação à organização.
- Propor estudos adicionais futuros a partir da análise da contribuição do modelo IEAc a este modelo econômico específico.

1.4 JUSTIFICATIVA

O propósito deste trabalho é discutir a aplicabilidade da metodologia de Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva (IEAc) como ferramenta de apoio ao processo de planejamento, coleta, tratamento e distribuição de informação relevante ao processo decisório estratégico das empresas sociais *crowdfunding* de economia P2P. Busca-se observar de que maneira uma prática inicialmente aplicada ao mercado privado pode ser entendida sob o ponto de vista da economia social, proporcionando a possibilidade de analisar se, e como, a implementação da IEAc pode colaborar para o sucesso de um empreendimento multifacetado e complexo como este.

Espera-se, também, com este trabalho, motivar a continuidade dos estudos no país sobre a economia social P2P e sobre a aplicação de ferramentas de Inteligência para este setor, uma vez que este novo modelo de negócio, muito bem aceito e aplicado na Europa e EUA, chegou conceitualmente ao Brasil provocando alguma ambiguidade de entendimento, possivelmente em função:

1. do equívoco com relação ao conceito de empresa social e o compromisso das empresas em incorporarem ações sociais e ambientalmente corretas em seus negócios, o que se trata de outro tema;

2. da diferença histórica entre o contexto empresarial brasileiro e os contextos europeu e americano, o que significa necessariamente identificar possíveis dificuldades ou oportunidades deste novo cenário que contribuam para a implementação deste modelo de negócio no Brasil.

Sob o ponto de vista acadêmico, objetiva-se cooperar, através de um exemplo real de análise e proposição inédita de implementação da metodologia a um empreendimento social P2P, com o trabalho sobre Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, desenvolvido no Brasil pela professora Raquel Janissek Muniz, dentro do Grupo GIANTI do PPGA/EA/UFRGS, com trabalho divulgado na Plataforma de IEAc [www.ieabrasil.com.br].

Sob o ponto de vista do desenvolvimento organizacional, através deste estudo de caso da empresa BABYLOAN, suas estratégias atuais e resultados conquistados, espera-se contribuir para o aumento do entendimento do valor e potencialidade do empreendimento social, para o fortalecimento de evidências que demonstrem seu real impacto e valor agregado, e para o consequente estabelecimento de organizações similares à BABYLOAN, tendo em vista a inexistência deste modelo particular no Brasil.

Adicionalmente, a aplicação proposta à BABYLOAN tem a possibilidade de ser replicada para outras organizações, com características comuns às empresas sociais P2P, oferecendo um modelo de análise de um ambiente externo particularmente diferenciado. O uso de uma metodologia que se proponha a sistematizar esta análise, organizar e estruturar os sinais fracos captados do ambiente, transformando-os em informação relevante, certamente se constituirá em ferramental adicional importante para a antecipação de estratégias que possam promover a sustentabilidade e competitividade do negócio.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para desenvolver este estudo, o trabalho foi estruturado em cinco tópicos principais: o primeiro, introdutório, referindo o cenário em que a organização está inserida; o segundo, contemplando o referencial teórico sobre os temas Inteligência, Empreendedorismo Social e Economia P2P; o terceiro, descrevendo os procedimentos metodológicos adotados e caracterização da empresa; o quarto, exibindo os resultados obtidos da aplicação da metodologia IEAc e, finalmente, o quinto, apresentando as conclusões do trabalho.

2 REVISÃO TEÓRICA

Como referencial teórico para este estudo foram utilizadas as bases conceituais sobre dado, informação, conhecimento, inteligência e contexto organizacional, através da caracterização de ambiente organizacional. Adicionalmente, apresenta-se referencial sobre empreendedorismo social e seus modelos, e economia P2P.

2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

A realidade atual na qual as organizações se estabelecem é impulsionada pela era da comunicação, onde nunca antes houve tal profusão de informação à disposição de todos. Apesar desta significativa oferta, compete às organizações a árdua e complexa tarefa de identificar como e onde selecionar informações relevantes ao processo decisório, tendo em vista a abundância não apenas de dados, mas de contextos nos quais os mesmos se inserem.

De acordo com Davenport e Prusak (2003), é essencial para a realização bem-sucedida das atividades de Inteligência que as organizações saibam definir e incorporar em seus processos o que são dados, informações e conhecimento, uma vez que o sucesso ou o fracasso organizacional muitas vezes pode depender da aplicação eficiente desses elementos para solução de problemas e a tomada de decisão.

2.1.1 Dado

Davenport e Prusak (2003, p. 2) assim definem dado: “Dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Para Miranda (1999), dados são um conjunto conhecido de registros qualitativos ou quantitativos.

Todas as organizações precisam de dados, entretanto a simples quantidade de dados coletadas e armazenadas não garante tomadas de decisão objetivamente corretas.

Davenport e Prusak (2003) afirmam que dados não possuem significado inerente, portanto não fornecem julgamento, entretanto são componentes importantes da matéria prima para criação da informação e para a prática do processo decisório.

2.1.2 Informação

O termo “informação” foi definido por vários autores de muitas áreas do conhecimento: Drucker (1999) conceitua informação como dados organizados dotados de significado. Miranda (1999) complementa esta definição afirmando que a informação é composta de dados organizados significativamente para subsidiar a tomada de decisão. Davenport (1998) define a informação como um termo que engloba dados, informação e conhecimento, abrangendo também a conexão entre os dados e o conhecimento obtido.

Para Queyras e Quoniam (2006, p. 81) informação é “um objeto complexo e intangível, produzida e utilizada pelo homem em um ciclo complexo que engloba processos cognitivos”.

Segundo Choo (2003), a informação desempenha um papel estratégico no crescimento e na capacidade organizacional, e existem três campos para sua criação e uso:

1. a organização utiliza a informação para entender as mudanças do ambiente externo e se adaptar de forma mais rápida;
2. a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado, criando novos produtos ou serviços;
3. a organização busca e avalia a informação de modo a identificar alternativas plausíveis, prováveis resultados e avaliar o impacto desses para a organização.

Oliveira (1992, apud BAZZOTTI e GARCIA, 2009, p. 34) ratifica esta importância da informação afirmando que ela “auxilia no processo decisório, pois quando devidamente estruturada é de crucial importância para a empresa, associa os diversos subsistemas e capacita a empresa a impetrar seus objetivos”.

Lesca (1989, apud JANISSEK-MUNIZ, 2004) amplifica o conceito de informação defendendo a ideia de que ela define tanto o processo de coleta de informação (ato de aprender) ou divulgação da informação (ato de informar), como os resultados que produz (dados, fatos obtidos como resposta).

A diferença entre dado e informação para Davenport e Prusak (2003) reside exatamente no conceito de mensagem inerente à informação, estando presentes os papéis de emissores e receptores desta mensagem. A informação, assim, teria como finalidade exercer algum impacto sobre o julgamento do receptor, ou seja, “informação são os dados que fazem a diferença” (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p. 4).

2.1.2.1 Fontes de Informação

Leckie, Pettigrew e Sylvain (1996, apud SILVEIRA e ODDONE, 2007) afirmam que a fonte de informação, ou o local onde são procuradas as informações, é um dos fatores que influenciam de maneira decisiva a busca informacional, pois dependendo da percepção do profissional e das características da informação que se busca, essas fontes variam, variando também a ordem em que as fontes são consultadas. As fontes mais comumente referidas são colegas, bibliotecas, livros, artigos. Essas fontes assumem diversos formatos e podem ser acessadas por diferentes canais, tanto os formais quanto os informais. Há fontes externas e internas, orais e escritas, pessoais e coletivas, dentre tantas outras classificações.

Valentim (2002) classifica as fontes de informação em:

- dados, informação e conhecimento estruturados (compostos de bancos e bases de dados internos e externos, redes de comunicação como *intranet*, *Internet* e publicações impressas);
- dados, informação e conhecimento estruturáveis (produzidos pelos diversos setores da organização, porém sem seleção, tratamento e acesso);
- e dados, informações e conhecimento não estruturados (produzidos externamente a organização, porém sem filtragem e tratamento).

Davenport (1998, apud CALAZANS, 2006), ao referenciar as fontes de informação, identifica na gestão desta última, quatro diferentes abordagens de fluxo:

- a informação não estruturada (fontes impressas, livros, jornais e relatórios, rumores);
- a informação estruturada em papel (registros, documentos);
- a informação estruturada em computadores;
- e o capital intelectual ou conhecimento (baseada no conhecimento dos funcionários).

2.1.2.2 Classificação da Informação Organizacional

Valentim (2002) classifica as informações organizacionais em: estratégicas, de mercado, financeiras, comerciais, estatísticas, de gestão, tecnológicas, gerais e cinzentas (de qualquer natureza, para qualquer área e com qualquer finalidade de uso, que não são detectadas em buscas formais de informação).

Queyras e Quoniam (2006) classificam a informação em:

- a) **formal**: conta com um suporte e uma modalidade de armazenamento que lhe asseguram existência permanente. A desvantagem reside na possibilidade de tornar-se desatualizada, em função da dependência do tempo para sua elaboração;
- b) **informal**: frequentemente não apresenta consistência, sendo impossível de ser obtida por consulta à base de dados, como a formal, mas sim durante congressos e eventos presenciais, na *Web*, ou em outras situações análogas.

Calazans (2006) apresenta a informação organizacional distribuída sob quatro perspectivas conforme **Tabela 1**, a seguir:

Classificação	Dimensões	Objetivos	Fontes
Quanto à natureza - Informação científica (Resultado da investigação científica) - Informação tecnológica (Relacionada aos produtos e serviços e seus mercados)	Formato - Oral x documental - Textual x audiovisual - Base papel x base eletrônica	Pesquisa - Monitoramento do mercado e conhecimento das descobertas e inovações - Análise de tendências e de mercado - Tomada de decisão/gestão/ resolução de problemas - Avaliação do estado da arte - P&D de processos e produtos	- Bases e banco de dados - Bases de patentes - Bases de normas técnicas - Literatura científica - Relatórios técnicos, teses e pesquisas - Documentos internos - Manuais técnicos - Literatura comercial - Leis, regulamentos e códigos - Estatísticas e indicadores econômicos e empresariais - Cadastros de especialistas - Publicações governamentais - Organizações científicas e institutos de pesquisa - Serviços de informação, bibliotecas, centros de documentação - Sistemas especialistas
Quanto à função - Informação estratégica (Relacionada ao micro e macro ambiente organizacionais)	Local - Interna x externa	- Avaliação do estado da arte - P&D de processos e produtos	
Informação para negócios (Subsidia o gerenciamento das organizações)	Nível - Informação bruta - Informação organizada - Informação tratada - Informação avançada	Melhoria contínua - Definição de objetivos, metas, mercado - Memória técnica - Instrução e treinamento - Processo operacional	
Quanto aos diferentes níveis organizacionais - nível institucional - nível intermediário - nível operacional	Status - Pessoal x impessoal - Formal x informal - Publicação aberta x não publicada		
Quanto ao tipo - mercado - financeiras - comerciais - estatísticas - gestão - tecnológicas - gerais	Status de importância - crítica - mínima - potencial - sem interesse		

Tabela 1. Informação no contexto organizacional
 Fonte: CALAZANS (2006)

Miranda (1999) classifica a informação organizacional em dois tipos: não estratégica e estratégica, caracterizando esta última em doze categorias:

1. **Cliente:** informações sobre tendências quanto aos comportamentos de consumo, às demandas não atendidas, ao nível de qualidade requerida, etc.
2. **Concorrente:** informações sobre tendências quanto ao perfil dos concorrentes, à imagem no mercado, a preços praticados, prazos concedidos, a faturamento, à lucratividade, etc.
3. **Cultural:** informações sobre tendências quanto ao acesso da população à educação, aos meios de comunicação, a hábitos culturais, etc.
4. **Demográfica:** informações sobre tendências quanto à densidade e à mobilidade populacional, à distribuição da população (sexo, raça, cor, etc.), a índices de natalidade e mortalidade, etc.

5. **Ecológica:** informações sobre tendências de conservação ambiental, ações de ecologistas, índices de sustentabilidade, etc.
6. **Econômica / Financeira:** informações sobre tendências quanto à conjuntura econômica nacional e mundial, à atuação de blocos econômicos e segmentos de mercado, etc.
7. **Fornecedor:** informações sobre o perfil, atitudes, localização, opções de fontes de fornecimento, condições de transporte, preços, prazos, etc.
8. **Governamental / Política:** informações sobre tendências quanto a ações do Poder Executivo, a políticas: fiscal, de importação e exportação, habitacional, salarial, etc.
9. **Legal:** informações sobre tendências quanto a ações dos Poderes Legislativo e Judiciário no que se refere à legislação tributária, fiscal, trabalhista, etc.
10. **Sindical:** informações sobre a capacidade de mobilização, poder de arregimentação, atuação em acordos trabalhistas, integração com outros sindicatos ou entidades, etc.
11. **Social:** informações sobre tendências quanto à distribuição dos segmentos socioeconômicos, às diferenças entre as classes, à atuação de ONGs, associações de bairros, etc.
12. **Tecnológica:** informações sobre pesquisas realizadas e em andamento, tendências quanto à política de pesquisa e desenvolvimento nacional e internacional, aos impactos de mudanças tecnológicas, etc.

Para Lesca (1995, apud JANISSEK-MUNIZ et al., 2006) de acordo com a finalidade, existem ainda três tipos de informação que circulam na empresa:

1. **Informação de funcionamento:** aquelas indispensáveis ao funcionamento da empresa e que retratam especialmente o passado.
2. **Informação de influência:** formais ou informais, são aquelas que influem sobre os agentes pertinentes da empresa visando torná-los cooperantes e alinhados.
3. **Informação antecipativa:** são informações de evolução, que dizem respeito a alterações no ambiente externo à empresa.

Abaixo, **Tabela 2** exibindo comparativo da tipologia da informação, definida por Lesca (1995, apud JANISSEK-MUNIZ et al., 2006), conforme suas características:

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, extrato do salário, ficha de controle de entrada e saída, nota fiscal, etc.	Reuniões, publicidade, notas de serviço, barulho no corredor, catálogo de produtos, etc.	Registro de um novo produto, chamada para um novo cargo, construção de uma nova fábrica, etc.

Tabela 2. Comparação entre os tipos de informação

Fonte: JANISSEK-MUNIZ et al.(2006), baseado em LESCA e LESCA (1995)

2.1.3 Conhecimento

De maneira geral, os autores referenciam conhecimento como sendo um fenômeno pessoal. Desta forma, conhecimento difere de informação, uma vez que, sendo um processo complexo e dinâmico, não pode ser capturado ou compartilhado, como esta última (TARAPANOFF, 2006).

Conforme Wilson (2006, p. 37), “conhecimento é definido como aquilo que sabemos. Envolve os processos mentais de compreensão, entendimento e aprendizado que se passam na mente, independentemente de interação com o mundo exterior à mente e a interação com outros”.

Gutierrez (2006) apresenta a tipologia do conhecimento distribuída da seguinte maneira:

- a) **tácito**: baseado na experiência pessoal, identificado com as habilidades dos indivíduos, e de difícil comunicação e transmissão;
- b) **explícito**: pode ser codificado diretamente em um sistema de representação como na linguagem natural, sendo facilmente transmissível e comunicável;
- c) **individual**: todo o conhecimento que possui um membro de uma organização, portanto constitui-se de todos seus conhecimentos tácitos e explícitos;

- d) **organizacional**: é o conhecimento próprio da organização, que costuma estar representado materialmente em algum documento, bases de dados ou propriedade intelectual;
- e) **interno**: é aquele considerado crítico para o correto funcionamento de uma organização;
- f) **externo**: é aquele utilizado por uma organização para relacionar-se com outras organizações.

Ainda, Miranda (2006) relaciona os níveis de conhecimento em uma escala que deriva, a partir deste, o conhecimento organizacional e, deste, o conhecimento estratégico, defendendo o caráter analítico e particular deste último para a organização. Segue **Figura 1**, ilustrativa da ideia:

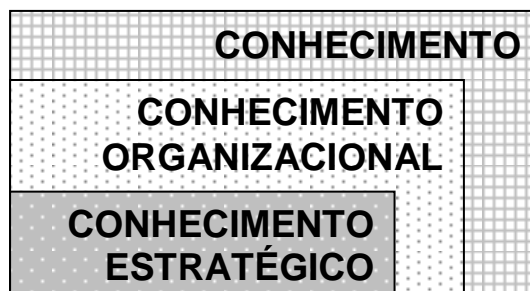


Figura 1. Posicionamento do conhecimento
Fonte: TARAPANOFF et al.(2006)

Com relação à importância do conhecimento, Drucker (1993, p. 149) afirmou que “a produtividade do conhecimento será o fator determinante da posição competitiva de uma empresa, de uma indústria, de todo um país”.

Davenport e Prusak (2003) observaram, muito mais tarde, que as atividades baseadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos tornavam-se as principais funções internas das empresas.

De forma análoga, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) veem o conhecimento como “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”, mas, também, como um ativo corporativo que deve ser gerido como outros ativos mais tangíveis, sendo a fonte da vantagem competitiva.

A Arte da Guerra, um clássico da literatura sobre estratégias e táticas militares, escrito há mais de 2500 anos por SUN TZU, focaliza exatamente a importância do conhecimento como vantagem competitiva em qualquer batalha:

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha, sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas... (TZU, 2009, p. 115)

No caso das empresas, podemos traduzir a máxima acima como sendo a importância do conhecimento para a sobrevivência das organizações e para o atingimento dos objetivos estratégicos e táticos em uma realidade mundial.

Sob este ponto de vista, a organização que não conhece o ambiente externo em que está inserida, e a sua potencialidade, está fadada ao insucesso por despender esforços redundantes e, muitas vezes, de baixa eficácia em suas atividades rotineiras e imprevistas.

2.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Em termos estruturais, autores como Daft e Mintzberg (2003, apud OLIVEIRA et al., 2008) têm analisado o ambiente a partir da sua divisão em duas dimensões básicas:

1. **macroambiente** (ou ambiente geral), identificado pelos componentes do grande círculo na **Figura 2**;
2. **microambiente** (ou ambiente de tarefas), identificado pelos componentes do círculo interno na **Figura 2**, a seguir:

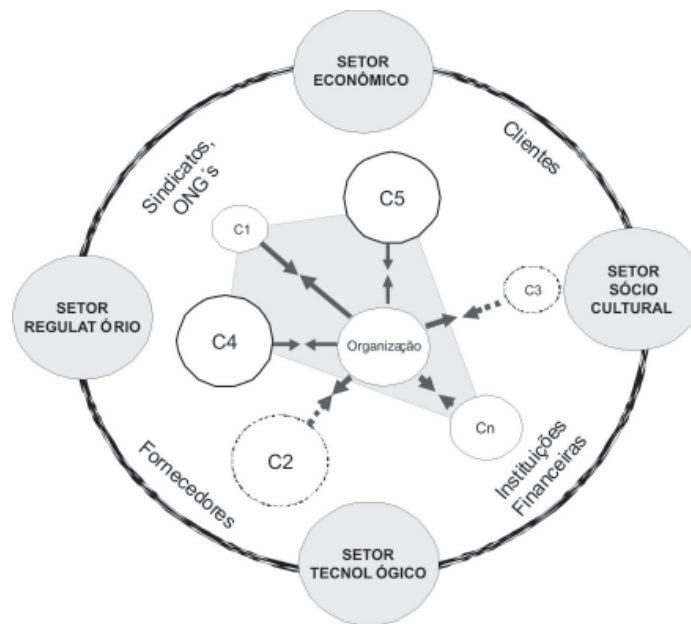


Figura 2. Ambiente organizacional externo

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

Lesca (1986, apud JANISSEK-MUNIZ, 2004) identifica o macro ambiente como um conjunto de atores, que compõe a ambiência exterior à organização, e cujos comportamentos são capazes de impactá-la:

Il s'agit tout d'abord de l'environnement extérieur. Pour nous, l'environnement n'est pas un concept abstrait. Il est constitué d'un inventaire d'acteurs (les concurrents, les clients, les fournisseurs, les partenaires, les investisseurs, les pouvoirs publics, les groupes de pression, etc.) qui le composent et dont le comportement est susceptible d'avoir un impact sur l'entreprise. (LESCA, 1986 apud JANISSEK-MUNIZ, 2004, p. 35).

Ansoff (1965) também entende a organização como resultado de seu ambiente, cuja sobrevivência, inclusive, depende deste:

The firm is a creature of its environment. Its resources, its income, its problems, its opportunities, and its very survival are generated and conditioned by the environment. (ANSOFF, 1965, p. 162).

Em se tratando da identificação de quais seriam os componentes do ambiente, Hall (1984) ainda estabelece uma divisão sob outra perspectiva, em função das características da interação do ambiente com a organização:

- **Ambiente geral:** afeta todas as organizações e é igual para todas (condições tecnológicas, legais, econômicas, demográficas e culturais).

- **Ambiente específico:** consiste das entidades externas que interagem diretamente com a organização (fornecedores, clientes, concorrentes, acionistas, etc.) no alcance dos seus objetivos. São fatores críticos, únicos para cada organização, que podem influenciar positiva ou negativamente a eficiência da empresa.

De forma similar, entendendo a organização como um sistema aberto, ou seja, integrada e interagindo com outros sistemas, Santos (2008) a caracteriza em um meio envolvente alargado composto de três esferas (ver **Figura 3**):

1. **Ambiente Contextual:** é aquele externo à organização, no qual a mesma desenvolve suas atividades, o qual condiciona, também, no médio e longo prazo, suas estratégias, objetivos e a própria sobrevivência da organização.
2. **Ambiente Transaccional:** é aquele externo à organização composto pelos elementos que se envolvem em transações diretas com a organização ou com o setor de atividade em que esta desenvolve a sua atividade.
3. **Ambiente Interno:** características internas da organização, que permitem defini-la.

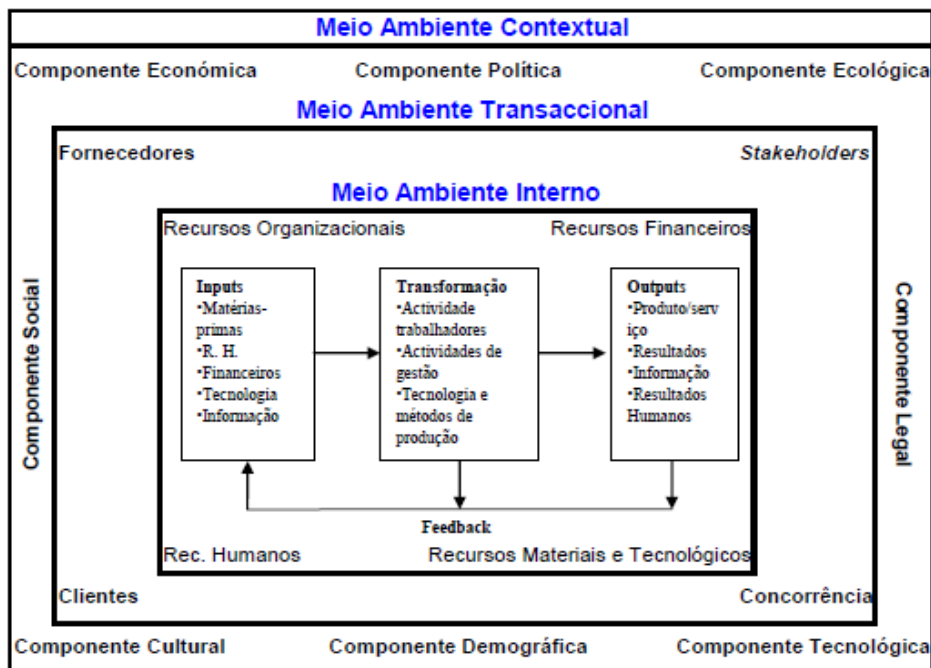


Figura 3. Organização como sistema aberto integrado em meio envolvente alargado
Fonte: SANTOS (2008), inspirado em GONÇALVES (1986:559)

Santos (2008) caracteriza, ainda, o meio envolvente contextual em oito componentes essenciais, conforme **Tabela 3**, abaixo:

COMPONENTE ECONÔMICA	COMPONENTE SOCIAL	COMPONENTE CULTURAL	COMPONENTE DEMOGRÁFICA
PIB Compromissos do PEC Taxa de inflação Taxa de juro Taxa de desemprego Nível do deficit orçamental Mercado de capitais Formação bruta de capital fixo	Segmentos sociais e económicos Condições de vida Comportamentos de consumo Características Ideológicas Estilos de vida Nível de conflictuosidade social Associativismo	Taxa de alfabetização Níveis educacionais Meios de comunicação Crenças e valores Costumes e tradições Costumes e tradições	Densidade populacional Mobilidade interna Taxa de crescimento demográfico Taxa de natalidade Esperança média de vida Distribuição geográfica da população Distrib. Pop. (sexo, idade, religião, etc) Composição étnica
COMPONENTE POLÍTICA	COMPONENTE TECNOLÓGICA	COMPONENTE LEGAL	COMPONENTE ECOLÓGICA
Poder legislativo, judicial, executivo Política ambiental Política de educação Políticas externa e de defesa Política económica e tecnológica Políticas de consumo e concorrência Política de incentivos económicos Políticas fiscal e monetária Política de concertação social	Capacidade Inovação tecnologia Capacidade aquisição tecnologia Protecção de patentes Ritmo trocas tecnológicas Investimentos em I & D Normas relativas à qualidade Inovação de processos	Legislação económica Legislação tributária Legislação laboral Legislação comerc. externo Legislação concorrência Legislação ambiental Legislação comercial Legislação de consumo Legislação da EU	Condições climáticas Níveis de contaminação ambiental Legislação ambiental "Carbono zero" Certificações ambientais Legislação ambiental "Carbono zero" Certificações ambientais Planos de impacto ambiental

Tabela 3. Componentes do meio envolvente geral

Fonte: SANTOS (2008)

O meio envolvente transaccional, por sua vez, é estabelecido a partir de quatro componentes: clientes, concorrentes, fornecedores e *stakeholders*.

Na mesma linha de Santos (2008), entendendo a organização com base na teoria geral dos sistemas, que consiste na premissa de que as organizações modernas são sistemas abertos, Certo e Peter (1993) também subdividem o ambiente em três dimensões:

1. **Geral:** consiste em um ambiente externo à organização, composto por componentes (econômico, social, político, legal e tecnológico) com amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar a organização;
2. **Operacional:** consiste no ambiente externo à organização, mas que apresenta implicações específicas e imediatas na administração da organização, sendo seus principais componentes: clientes, concorrentes, mão de obra, fornecedores e questões internacionais;
3. **Interno:** consiste na ambiência interna da organização, a qual apresenta implicações diretas sobre esta.

Existem, portanto, inúmeras categorias de dados e informações, distribuídos em amplitudes, ou visões, diversas do ambiente organizacional de uma empresa. Porém, para que estes mesmos elementos possam estar disponíveis ao acesso pela organização é necessário que a mesma proceda no monitoramento do ambiente, conceito que é apresentado logo a seguir.

2.3 MONITORAMENTO DO AMBIENTE

O monitoramento do ambiente pode ser entendido como a observação de um conjunto de fatores, tanto externos como internos, que podem comprometer ou influenciar positivamente a atuação de uma organização.

Escrivão Filho et al. (2004) relacionam esta atividade à gestão estratégica, afirmando que o monitoramento do ambiente se configura como uma maneira de coletar informações para o processo estratégico, podendo significar, segundo os autores, “a diferença de uma gestão estratégica de outra não estratégica” (ESCRIVÃO FILHO et al., 2004, p. 3).

Há mais de uma década, Certo e Peter (1993), da mesma maneira, já haviam definido que a atividade de análise do ambiente se constituía na principal etapa do processo estratégico, indicando que as variáveis ambientais deviam ser constantemente examinadas pela empresa. Para eles, a análise do ambiente consiste em monitorar o ambiente organizacional para identificar riscos e oportunidades presentes ou futuros que possam influenciar a organização a atingir suas metas.

O modelo crítico proposto por Certo e Peter (1993) baseia-se no diagnóstico desta análise ambiental sob três perspectivas:

1. **orientada para política:** é mais ampla e menos formal, tem o propósito de melhorar o desempenho organizacional mantendo a alta administração informada sobre as tendências emergentes no ambiente;
2. **orientada para o planejamento estratégico integrado:** tem o objetivo de melhorar o desempenho organizacional tornando os altos administradores e os gerentes de

divisões cientes das questões ambientais, a tarefa básica é a de preparar previsões sobre o ambiente para gerar hipóteses sobre o planejamento organizacional à medida que os planos começam a se materializar;

3. **orientada para a função:** tem o objetivo de melhorar o desempenho organizacional através da melhora de uma função em especial, que pode ser ampla ou específica.

Kotler (1998), ao abordar a análise SWOT⁷, reforça esta orientação ao monitoramento ao afirmar que uma unidade de negócio precisa monitorar as forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais), e também os atores microambientais importantes (como os consumidores, concorrentes, canais de distribuição e fornecedores), de forma a estabelecer um sistema de Inteligência para acompanhar tendências e mudanças importantes.

Uma vez que os conceitos de dado, informação, conhecimento, ambiente organizacional e monitoramento do ambiente, componentes básicos para compreensão de um processo de Inteligência já foram apresentados, é preciso, então, explorar as referências teóricas sobre Inteligência e suas nomenclaturas, o que será feito na seção que segue.

2.4 INTELIGÊNCIA

Conforme Queyras e Quoniam (2006), sendo a informação não mais suficiente por si mesma, outros aspectos precisam ser considerados, assim como a sua localização, seu tratamento e sua análise, ou seja, é necessário um contexto e um julgamento crítico. A partir desta análise, então, podem ser observadas alterações do ambiente, proporcionando oportunidade para que a empresa possa adaptar sua estratégia à mudança do mercado e, também, criar vantagem competitiva.

⁷ Dos termos em inglês: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*.

Urdaneta (1992, apud LEONY, 2006) apresenta uma linha evolutiva de dado à Inteligência (ver **Figura 4**) discriminando a agregação de valor resultante da transformação dos elementos em cada etapa:

Dado é registro por meio do qual se representa fato, ação, conceito ou instrução (i.e. valor que define ou caracteriza um estado ou processo em um determinado ponto do tempo)(LEONY, 2006, p. 51).

Informação é falar de dados ou matéria informacional relacionada ou estruturada de maneira atual ou potencialmente significativa. A significância não é a natureza em si como é seu relacionamento, ou seja, estruturação, i.e., ordenamento dos dados em função da obtenção de um sentido cognoscitivamente relevante (LEONY, 2006, p. 51).

Conhecimento é dizer de estruturas informacionais que, ao internalizar-se, se integram a sistemas de relacionamento simbólico de mais alto nível e permanência; quando nos encontramos em condições de interpretar cabalmente o que significa (LEONY, 2006, p. 51).

Inteligência será uma estrutura de conhecimento que, sendo contextualmente relevante, permite a intervenção útil na realidade (i.e., dos estados e processos que se modela sobre ela); permite tomar decisão (URDANETA,1992, apud LEONY, 2006, p. 51).

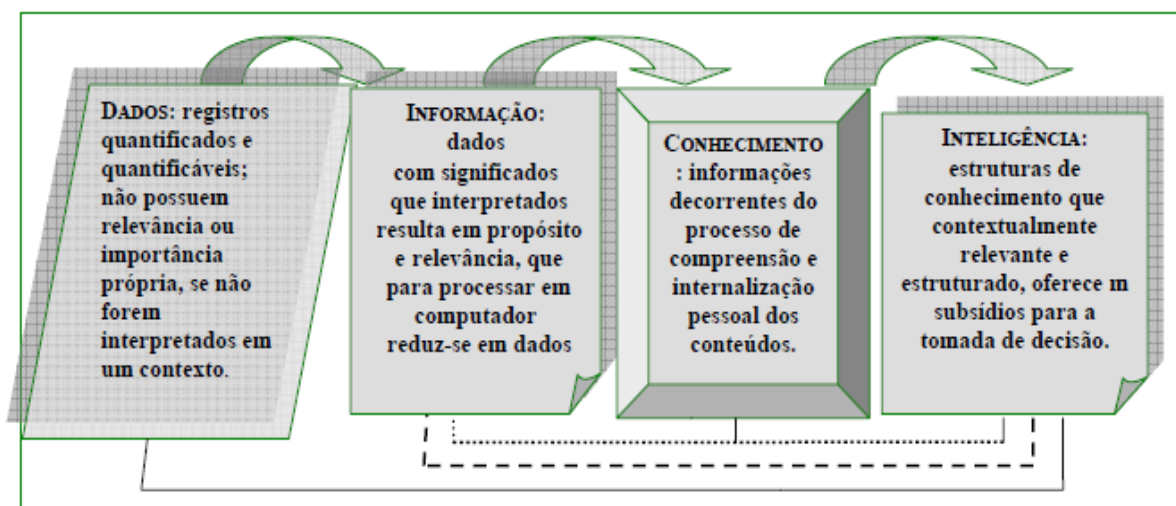


Figura 4. Dado, informação, conhecimento e valor

Fonte: LEONY (2006), adaptado de Davenport e Prusak (1998); Urdaneta (1992)

Entretanto, para Gomes e Braga (2001, p. 23), “na maioria das organizações os tomadores de decisão frequentemente trabalham com grande quantidade de dados em

estado bruto, pequena quantidade de informação com valor agregado derivado de análises e muita pouca Inteligência para tomada de decisão”.

Para Haeckel e Nolan (1993, apud TARAPANOFF, 2006) a Inteligência nas corporações é vista como a habilidade em lidar com a complexidade, ou seja, a habilidade de capturar, compartilhar e extrair significado de sinais do ambiente externo que as possam afetar de forma positiva ou negativa.

Todavia, no que concerne a denominação, Fachinelli et al. (2010, p. 2) defendem que “embora a literatura na área de Inteligência utilize termos distintos como *Competitive Intelligence*, *Business Intelligence*, *Strategic Intelligence*, *Intelligence Economique*, *Marketing Intelligence*, percebe-se que a diferença entre os termos é muito menor do que é a convergência conceitual dos respectivos conteúdos”. As autoras afirmam que “alguns trabalhos (WRIGHT, CALOF, 2006; MARTRE, 1994) indicam que as diferenças observadas entre os conceitos são devidas muito mais por influências geográficas e culturais do que por diferenças conceituais” (FACHINELLI et al., 2010, p. 2).

Contudo, apesar de conceitos aparentemente semelhantes ou vizinhos, é possível observar diferenças quanto a sua aplicabilidade, enquadramento, ambiente, direcionamento e objetivo (RIOS, STRAUSS, JANISSEK-MUNIZ e BRODBECK, 2011; LESCA e JANISSEK-MUNIZ, 2007). Ilustrando este ponto de vista, sob o viés do perímetro abarcado pelas diferentes categorias ou nomenclaturas, segue **Figura 5**:

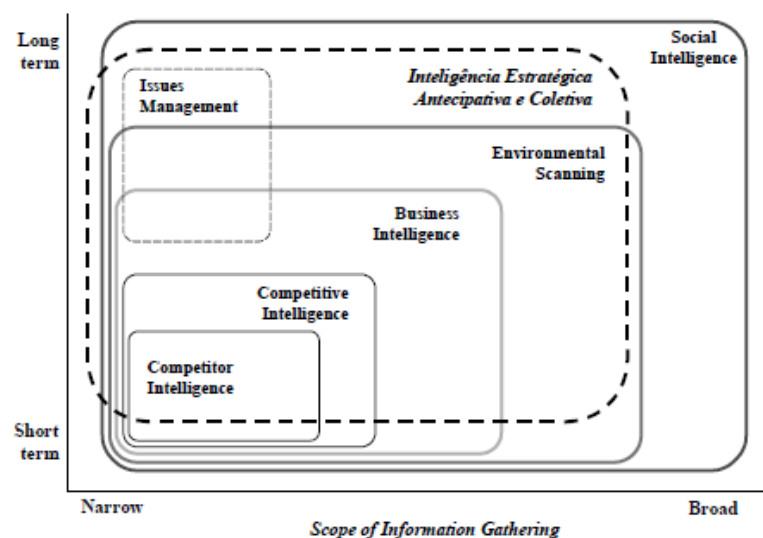


Figura 5. As formas de Inteligência

Fonte: JANISSEK-MUNIZ et al. (2006), adaptado de CHOO (1998)

Buscando compreender as diferentes abordagens do tema Inteligência, refere-se, no tópico que segue, breve explanação sobre Inteligência Social, Inteligência Estratégica, Inteligência Competitiva, Inteligência de Negócios, Inteligência Empresarial e Inteligência Coletiva, finalizando com a conceituação e caracterização de Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva.

2.4.1 Inteligência Social

Choo (2002) diz que Inteligência Social, conceito em processo de evolução, ainda não apresenta uma definição completa, mas citando Cronin e Davenport (1993, apud CHOO, 2002) refere que está relacionado com a capacidade com que uma sociedade, organização ou indivíduo explora, interpreta e cria conhecimento por meio de interações e redes sociais.

Entretanto, segundo o autor, a diferença nesta abordagem residiria na amplitude da exploração, a qual abarcaria todo o ambiente organizacional, incluindo o que está visível e o que não está, o que é indicado e o que é compreendido, o que é evidente e o que é secreto, implicando deste fato, habilidades significativas para coletar, decodificar, analisar e aplicar Inteligência para uma ação efetiva.

Para Cronin e Davenport (1993, apud CHOO 2002) Inteligência Social é sinônimo de alto nível de habilidade, tanto nas interações sociais como nas negociações, assim como de alto grau de autoconsciência.

Buscando compreender sob o ponto de vista operacional, Dedijer e Jéquier (1987, apud CHOO, 2002) afirmam que a indústria do conhecimento e as redes de informação em uma sociedade constituem seu cérebro social, sendo Inteligência Social entendida, a partir desta analogia, como a forma como este cérebro funciona.

Já Rouach e Santi (2001, apud SCHWEIG e SLONGO, 2009) adicionaram a Inteligência Social à Competitiva, incorporando, a esta última, questões sobre leis, finanças, taxas, questões econômicas e de recursos humanos.

2.4.2 Inteligência Estratégica

Sob o ponto de vista da aplicação de Inteligência Estratégica como forma de gestão da informação, Freitas e Janissek-Muniz (2006) afirmam:

As atividades de atenção e monitoramento para a identificação de informações pertinentes e úteis à tomada de decisão podem ser suportadas pela implantação de dispositivos de Inteligência que permitam alavancar a compreensão do ambiente, auxiliando na condução das estratégias organizacionais e no uso otimizado dos recursos disponíveis. Todas essas atividades têm em comum a necessidade de informação atualizada e disponível de forma simples, para ser utilizada na tomada de decisão. A disponibilidade e o acesso à informação, que pressupõem, pelo menos, busca, seleção e armazenamento, são atividades que devem ser gerenciadas pela organização (FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2006, p. 8).

Seguindo esta linha, Freitas (2007 apud Schweig e Slongo, 2009) salienta que se trata de uma prática voltada a auxiliar organizações na sua capacidade em monitorar seu ambiente, considerando um processo de obtenção e gestão da informação de forma a identificar informações relevantes, à organização e ambiente organizacional, para a implementação de estratégias e a tomada de decisão.

2.4.3 Inteligência Competitiva

Queyras e Quoniam (2006) definem Inteligência Competitiva como “um processo de aprendizado motivado pela competição, fundada sobre a informação, permitindo essa última a otimização da estratégia da organização a curto e longo prazo” (QUEYRAS e QUONIAM, 2006, p. 80).

Para a SCIP – *Society of Competitive Intelligence Professionals* - IC é um programa sistemático, contínuo legal e ético de reunir, analisar e distribuir informações externas a usuários, que sustenta os planos, decisões e operações de uma empresa (2007, apud SIERRA e RODRIGUES, 2011).

Buscando consolidar o conceito, Sierra e Rodrigues (2011) defendem que o termo Inteligência Competitiva, apesar de pequenas variações, é entendido pelos vários estudiosos de forma bastante convergente como sendo: “o processo de coleta, análise e distribuição de informações legal e eticamente obtidas, relativas ao entorno competitivo e de comportamento do consumidor (FULD, 1995; SCIP, 2010; RODRIGUES; RICCARDI, 2007; PRESCOT; MILLER, 2002; COMBS, 1992; WEISS, 2002; TYSON, 2002), com o objetivo de sustentar os processos decisórios nas organizações” (SIERRA e RODRIGUES, 2011, p. 4).

Conforme Leony (2006) este processo de transformar informação bruta, ou sinais do ambiente externo, em Inteligência Competitiva, envolve quatro etapas, as quais podem ser delimitadas de maneira que: (ver **Figura 6**)

1. o **planejamento** se constitui no processo inicial para a definição do tipo de Inteligência a ser produzida, orientando as ações necessárias para a coleta de dados e informações;
2. a **coleta** envolve a captura dos dados e informações, que podem estar em muitas formas e fontes;
3. o **processamento**, ou análise das informações, é a etapa de transformação destas em Inteligência, sendo necessário interpretar as informações, formular uma proposição e identificar padrões e medidas para análise;
4. a **disseminação** envolve a distribuição do produto Inteligência, em várias formatações, onde são sugeridas possíveis ações a tomar (LEONY, 2006).

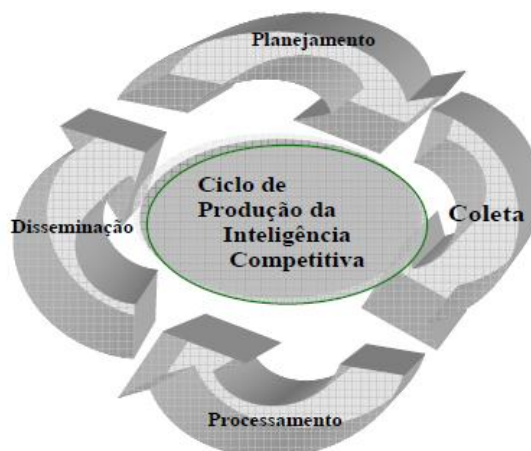


Figura 6. Ciclo de produção de Inteligência Competitiva

Fonte: LEONY (2006) adaptado de KAHANER (1996 APUD SILVA, 2005), GOMES E BRAGA(2001); LESCA (2003); MILLER (2002); TARAPANOFF (2001)

2.4.4 Inteligência de Negócios

Segundo Gilad & Gilad (1988, apud SANTOS et al., 2009) a Inteligência de Negócios pode ser entendida como uma ampliação do domínio e foco da Inteligência Competitiva, pois inclui o monitoramento de outras variáveis ambientais além da concorrência, além de possuir uma visão de longo prazo alinhada com os objetivos estratégicos da organização.

Buscando uma convergência de considerações, conceitualmente, o domínio da Inteligência de Negócios e do monitoramento do ambiente é similar, pois ambas as práticas estão focadas não apenas em situações competitivas imediatas, mas, também, em fatores econômicos, políticos e sociais que constituem o ambiente externo global da organização (CHOO, 2002).

Além disso, tanto a Inteligência de Negócios como o Monitoramento do Ambiente conferem ênfase à orientação ao futuro e às perspectivas estratégicas de longo prazo.

2.4.5 Inteligência Empresarial

Para Degent (1986 apud RIOS et al., 2011), o processo de Inteligência Empresarial pode estar voltado à três propósitos:

1. **Inteligência defensiva:** quando relativa à obtenção de informações destinadas a evitar surpresas;
2. **Inteligência passiva:** quando relativa à obtenção de parâmetros para avaliar o desempenho da empresa;
3. **Inteligência ofensiva:** quando relativa à identificação de oportunidades de negócios.

Segundo esse autor, a Inteligência Empresarial envolveria “um ciclo composto pelas fases de: gerenciamento, coleta, avaliação, divulgação, utilização e realimentação, e um conjunto de indicadores e áreas a serem monitoradas” (RIOS et al., 2011, p. 65).

2.4.6 Inteligência Coletiva

Para abordarmos este tema é importante compreender que a colaboração é uma forma de Inteligência Coletiva, conceito criado em 1994 por Lévy (2007), mas que, segundo Nepomuceno e Cavalcanti (2007), configura-se como um dos elementos presentes na sociedade desde os seus primórdios.

Lévy (2007), ao abordar o assunto sob o ponto de vista administrativo, declara que Inteligência Coletiva “é uma Inteligência distribuída por toda a parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real e que resulta em uma mobilização efetiva das competências” (LÉVY, 2007, p. 28). Para o autor, esta distribuição significa que ninguém possui conhecimento integral sobre determinado assunto, porém todos sabem algo sobre algum assunto.

Lévy (2007) segue, ainda, afirmando que a Inteligência Coletiva deve permitir que os seres humanos conjuguem as suas imaginações e inteligências a serviço do desenvolvimento e da emancipação das pessoas, constituindo o que ele entende como o melhor uso possível das tecnologias digitais.

Para Nepomuceno e Cavalcanti (2007) podem-se identificar três formas de Inteligência Coletiva: Inteligência Coletiva Inconsciente, Inteligência Coletiva Consciente e Inteligência Coletiva Plena, que se constitui naquela que consegue unir em um mesmo ambiente as duas anteriores. A seguir, na **Tabela 4**, tem-se um comparativo dos modelos de Inteligência Coletiva Consciente e Inconsciente, segundo os autores:

Inteligência Coletiva Consciente	Inteligência Coletiva Inconsciente
Com base em comunidades em rede articuladas	Baseada em comunidades em rede desarticuladas
Regularidade e conhecimento dos membros entre si	Irregularidade e desconhecimento dos membros entre si
Conhecimento é extraído da interação consciente dos membros feita em determinado ambiente da rede	Conhecimento é extraído da simples ação dos cliques dos mouses e teclados dos visitantes de determinado ambiente na rede
Gerenciamento e trabalho para os profissionais de conhecimento, informação e comunicação, conforme estratégia geral do projeto de Inteligência Coletiva	Gerenciamento e trabalho para os profissionais de tecnologia, que apresentam os resultados automaticamente, conforme estratégia geral do projeto de Inteligência Coletiva

Tabela 4. Comparativo dos modelos de Inteligência Coletiva

Fonte: NEPOMUCENO e CAVALCANTI (2007)

Sob o ponto de vista de ambiente *Web*, Malone e Klein (2007, apud BOTHOS et al., 2012) definem Inteligência Coletiva como “*the synergistic and cumulative channeling of the vast human and technical resources now available on the Internet*” (BOTHOS et al., 2012, p. 1333). Exemplos típicos deste paradigma de Inteligência Coletiva incluem redes colaborativas de filtragem, folksonomia⁸ e Mercados de Informações Agregadas (IAMs)⁹.

2.4.7 Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva

Conhecida em francês como “*Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective*” (LESCA 2003), e em inglês como “*Environmental Scanning*” ou *Strategic Intelligence* (LESCA e LESCA, 2011), a IEAc é um método específico de monitoramento organizacional baseado na coleta, seleção e interpretação de informações relativas ao estado e à evolução do ambiente organizacional externo.

A IEAc é “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, apud JANISSEK-MUNIZ et al., 2006, p. 93).

De forma sucinta pode-se dizer que a IEAc busca mapear representações relevantes do ambiente organizacional, de maneira a apoiar o processo decisório organizacional, propiciando à empresa identificar ameaças ou oportunidades de negócios, de forma a adaptar-se ao ambiente de forma rápida (JANISSEK-MUNIZ et al., 2006).

⁸ Folksonomia é uma maneira de indexar informações, derivada da palavra taxonomia com o prefixo *folks* (pessoas, em inglês). É uma forma de construção que parte do linguajar natural da comunidade que a utiliza (SILVA e SANTOS, 2011).

⁹ *Information aggregation markets*, também referidos como *Prediction Markets*, são mercados especulativos, que visam coletar e agregar informação de forma a possibilitar prognósticos de eventos futuros (BOTHOS et al., 2012).

Janissek-Muniz et al. (2006) salientam, ainda, que a IEAc está estreitamente relacionada aos conceitos de antecipação e ambiente, vinculando-se de forma significativa aos comportamentos e à postura pró-ativa dos indivíduos da organização. Importante, entretanto, frisar que **antecipação** para a IEAc, diferentemente dos modelos preditivos ou de tendência, que partem do passado, para o futuro, pressupondo uma continuidade de comportamento, refere-se aos cenários de inovação.

Dentre as informações antecipativas estão os sinais fracos (ANSOFF, 1975 apud JANISSEK-MUNIZ et al., 2006), possíveis de ser captados em elementos de informação dispersos e de ocorrência variada, isoladamente insignificantes mas relevantes como indutores de ideias ou percepções significativas e motivadores de ações, quando combinados com outros de mesmo tipo ou não (LESCA, 2001; CARON-FASAN, 2001 apud JANISSEK-MUNIZ et al., 2006).

Carvalho Neto e Almeida (2006) sintetizam as características das informações relevantes ao monitoramento ambiental, conforme **Figura 7**, a seguir:

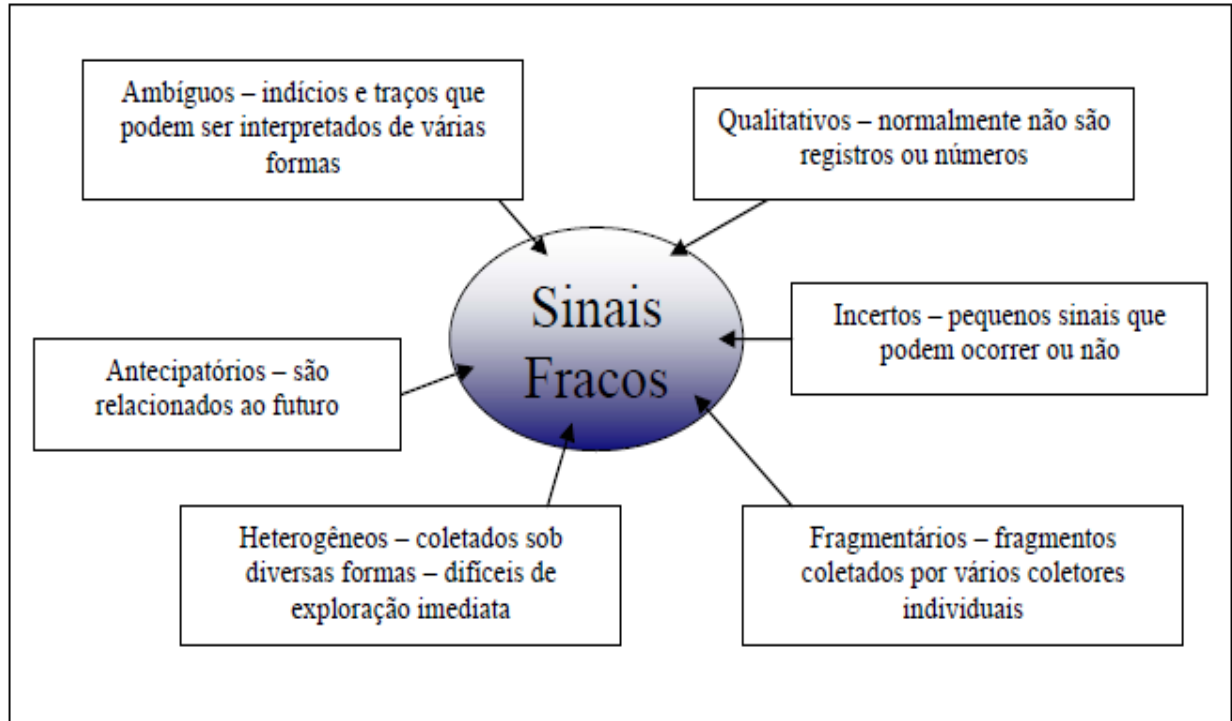


Figura 7. Características dos sinais fracos

Fonte: ANSOFF (1975); HARRIS e ZEISLER (2002) apud CARVALHO NETO e ALMEIDA (2006)

Um comparativo entre informações comuns e sinais fracos é proposto por Janissek-Muniz e Lesca (2003) conforme **Tabela 5** a seguir:

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

Tabela 5. Informações comuns e sinais fracos

Fonte: JANISSEK-MUNIZ e LESCA (2003)

Conforme Lesca e Janissek-Muniz (2007, p. 1) “o objetivo fundamental da IEAc é a transformação de sinais fracos (indícios antecipativos) em informação para a tomada de decisão. Para efetuar esta transformação, utilizamos a técnica de interpretação visando criação de sentido”.

Para que esta interpretação possa ser realizada é necessário compreender as etapas de aplicação do modelo de IEAc. Na seção que segue é, então, apresentada a Metodologia de Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva, objeto de aplicação deste estudo de caso.

2.5 MÉTODO IEAc

O modelo conceitual de IEAc pode ser caracterizado pelas etapas delineadas na **Figura 8**, que segue (LESKA, 2003 apud JANISSEK-MUNIZ et al., 2006):

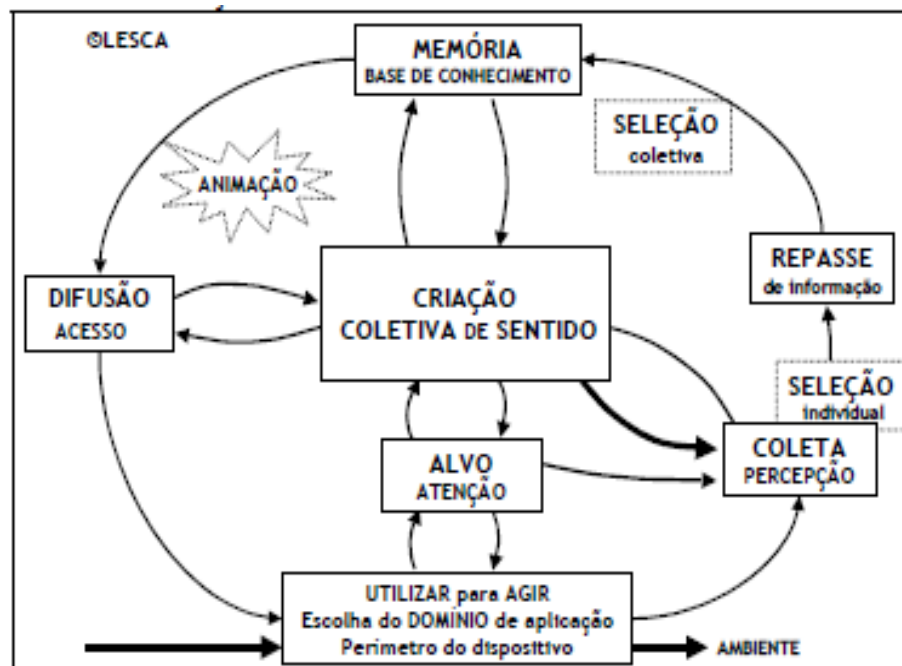


Figura 8. Método IEAc

Fonte: LESCO (2003) apud JANISSEK-MUNIZ et al (2007)

A caracterização de cada etapa pode ser realizada através da identificação das ações que a compõe. Assim, conforme (JANISSEK-MUNIZ et al., 2006), temos:

- **Definição de Alvo da IEAc:** inclui a definição do perímetro do dispositivo, ou seja, a seleção da área foco da empresa sobre a qual se deseja agir e a definição de atores, e temas relacionados a estes, que, de alguma maneira, podem afetar a organização, devendo, portanto, ser monitorados.
- **Coleta ou Captação de Informações:** busca de informações relativas tanto aos atores e temas selecionados na etapa anterior, como a outros identificados posteriormente. As informações coletadas devem ser registradas em fichas de captação (ver modelo em **Anexo B**), em meio digital ou não, para posterior armazenamento.
- **Seleção de Informações:** a atividade de coleta, realizada por colaboradores da empresa identificados neste processo como “captadores”, é seguida de uma ação de seleção individual de informações suscetíveis de interessarem usuários potenciais da empresa.

- **Repasse da Informação:** esta etapa do modelo prevê a organização do procedimento de circulação da informação na empresa, tanto com relação aos fluxos internos como aqueles externos à empresa.
- **Armazenamento das Informações:** ou formação de base de Conhecimento que constitui a memória da empresa. Esta base conterá não apenas as informações, mas também as interpretações dadas pela empresa ao conjunto de dados analisados.
- **Difusão de Informações e Conhecimentos:** a ação de repasse das informações pressupõe seu anterior armazenamento de maneira a possibilitar a divulgação, seleção coletiva e acesso a partir dos diversos conhecimentos do coletivo.
- **Animação da IEAc:** é a ação de estimular continuamente o processo de IEAc, através de provocação aos colaboradores possibilitando a evolução do dispositivo.
- **Criação coletiva de sentido:** nesta etapa as informações coletadas e armazenadas são analisadas em grupo para que seja atribuído um sentido coletivo ao conjunto de informações. Esta fase pode ser seguida por uma tomada de decisão estratégica, caso tenham sido coletadas, selecionadas e analisadas informações suficientemente explícitas que conduzam a tanto.

Não havendo condição de compreensão do ambiente com as informações à disposição, existem duas alternativas, a da continuidade da coleta ou a da alteração do alvo, reiniciando-se, então, o ciclo novamente.

2.5.1 Ferramenta *Puzzle*

A ferramenta *Puzzle* é uma forma de operacionalização da etapa de criação de sentido ou interpretação de informações, a partir das informações coletadas, e que objetiva gerar hipóteses para a ulterior tomada de decisão.

Ela busca interligar as informações através de algumas etapas que contemplam o agrupamento das informações por ator e a busca de uma ideia central a estas. O resultado

deste trabalho, então, é visualmente representado por um *Puzzle* que exhibe os agrupamentos e ligações entre as informações, assim como as hipóteses geradas a partir desta elaboração coletiva.

2.5.2 Modos de Funcionamento do Modelo IEAc

Quanto ao modo de funcionamento, conforme Lesca e Janissek-Muniz (2007), o processo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva pode funcionar de três formas distintas, entretanto não exclusivas:

- 1 **O modo comando:** a pesquisa ativa de uma informação é iniciada a partir da demanda de alguém que exprime uma necessidade pontual de informação. A iniciativa reside do lado do usuário potencial da informação.
- 2 **O modo alerta:** a pesquisa ativa de uma informação se dá de forma contínua por parte dos captadores ou coletadores, que alertam, por sua própria iniciativa, seu superior hierárquico (ou outras pessoas) quando julgam ter encontrado uma informação interessante, muito embora esse alguém não tenha expressamente definido uma necessidade particular de informação. A iniciativa reside do lado do captador/coletor ou do animador do processo de IEAc.
- 3 **O modo provocação:** significa provocar a vinda de informações que não teriam sido acessíveis de outra forma, ou que não poderiam mesmo nem existir. A provocação de informações pode ser realizada em qualquer tipo de contato relacional direto ou indireto (JANISSEK-MUNIZ, 2004).

Esta metodologia de Inteligência, referida neste capítulo de maneira sucinta, constituiu-se no modelo selecionado para aplicação à empresa BABYLOAN. Sendo esta uma empresa social de economia P2P, fez-se necessário, então, a busca do referencial teórico sobre empreendedorismo social, e economia social, o que é visto logo a seguir.

2.6 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

O empreendedorismo social ainda está emergindo como uma área de investigação acadêmica. Suas bases teóricas ainda não foram devidamente exploradas, e a necessidade de contribuições para a teoria e prática são prementes.

Com relação ao termo empreendedorismo, muitos autores que versam sobre gerenciamento e negócios têm apresentado inúmeras teorias a respeito deste conceito. Particularmente, Drucker (apud DEES, 1998) entende empreendedores como exploradores de oportunidades que provocam mudanças sob muitas formas, em termos de tecnologia, preferência do consumidor, normas sociais, e tantas outras. Ele afirma: *"the entrepreneur always searches for change, responds to it, and exploits it as an opportunity"* (DRUCKER apud DEES, 1998, p. 2).

A noção de oportunidade aparece de forma recorrente quando se aborda empreendedorismo, e tem se tornado um aspecto central deste tema. Partindo-se da abordagem tradicional de Say-Schumpeter (apud DEES, 1998) sobre agentes de mudança promovendo a transferência de recursos para áreas de maior valor, uma oportunidade seria, sob este ponto de vista, uma oportunidade de criar valor neste sentido. Assim, empreendedores veem mais possibilidades do que dificuldades criadas pelos processos de mudanças.

Drucker (apud DEES, 1998) reforça que nem todo pequeno novo negócio, com fins lucrativos ou não, é empreendedor ou representa empreendedorismo, pois para tanto, deveria ser inovador ou orientado à mudança. Salienta, ainda, que o empreendedorismo não requer, necessariamente, lucro como fator motivacional.

Outro influente teórico sobre o tema, Howard Stevenson (DEES, 1998), baseando-se em pesquisas que identificaram diferenças entre gerenciamento empreendedor e formas mais comuns de gerenciamento administrativo, acrescenta ainda o elemento **desenvoltura** ao conceito de orientação à oportunidade. O autor sugere, ao final de seus estudos, que o cerne do empreendedorismo seria: *"the pursuit of opportunity without regard to resources currently controlled"* (STEVENSON, 1983, apud DEES, 1998, p. 2).

Stevenson (2000) sintetiza esta diferença entre empreendedorismo e administração na **Tabela 6**, que segue:

A Process Definition of Entrepreneurship		
Key Business Dimension		
Entrepreneur		Administrator
Driven by Perception of Opportunity	Strategic Orientation	Driven by Resources Currently Controlled
Quick Commitment	Commitment to Opportunity	Evolutionary with Long Duration
Multistage with minimal Exposure at each stage	Commitment Process	Single-stage with Complete Commitment Upon Decision
Episodic Use of Rent of Required Resources	Control of Resources	Ownership or Employment of Required Resources
Flat with Multiple Informal Networks	Management Structure	Formalized Hierarchy
Value Based & Team Based	Reward System	Resource-Based Individual and Promotion Oriented

Tabela 6. Comparação: empreendedorismo x administração

Fonte: STEVENSON (2000)

Resumindo, então, o conceito de empreendedorismo social na visão de criação de valor de Say (apud DEES, 1998), agente de mudança e inovação de Schumpeter (apud DEES, 1998), busca de oportunidade de Drucker (apud DEES, 1998) e desenvoltura de Stevenson (apud DEES, 1998), em uma única caracterização, tem-se que empreendedores sociais desempenham o papel de agentes de mudança no setor social através:

- da adoção da missão de criar e manter valor social (não apenas valor privado);
- do reconhecimento e procura de novas oportunidades para servir essa missão;
- da participação em um processo de contínua inovação, adaptação e aprendizagem;
- da atuação ousada, sem limitar-se aos recursos em mãos;
- da exposição de elevada responsabilidade perante os interessados atendidos e resultados obtidos.

Existem, entretanto, inúmeras formas de empreendedorismo social, sendo uma delas o que tem sido referido como **empresa social**, conceito ainda bastante recente, cujas bases teóricas buscaremos abordar logo a seguir.

2.6.1 Empresa Social

Dentro do mercado de investimento social emergente, mesmas palavras, com frequência, podem significar idéias diferentes para pessoas diferentes. Em particular, o termo “Empresa Social” pode ser especialmente problemático. Parte disto decorre da inexistência de uma compreensão compartilhada a respeito de modelos de negócio subjacentes ao conceito de empresa social.

Adicionalmente, a distinção entre as empresas sem fins lucrativos e as com fins lucrativos tornou-se nebulosa com o surgimento das empresas sociais e o aumento da demanda por transparência e mensuração de desempenho para avaliar a eficiência das organizações sem fins lucrativos.

Em um relatório conjunto da *Social Enterprise Coalition (SEC)* e da *Economic and Social Research Council (ESRC)*, organizações inglesas que promovem o desenvolvimento de empresas sociais e pesquisas sobre o tema, Peattie e Morley (2009), reportam que o termo genérico “Empresa Social” inclui uma variedade de tipos de organização que se diferenciam em suas atividades, tamanho, estrutura jurídica, âmbito geográfico, financiamento, motivações, grau de orientação para o lucro, relação com as comunidades, propriedade e cultura. Esta diversidade, afirmam as autoras, e o fato do setor estar se desenvolvendo rapidamente tornam ainda mais difícil elaborar uma definição satisfatória.

As únicas características, salientam elas, que realmente definem ao invés de descrever este modelo de negócio são:

- A primazia de objetivos sociais;
- Uma atividade primária que envolve comércio de mercadorias ou serviços.

Tomando uma abordagem semelhante à questão das definições, tentando buscar na literatura sobre empreendedorismo social uma orientação para o desenvolvimento de uma definição de trabalho para o termo **Empresa Social**, Short, Moss e Lumpkin (2009) encontraram apenas um denominador comum: de acordo com a análise que fizeram de 152 artigos acadêmicos abordando empreendedorismo social, divulgados nos últimos vinte anos no *Strategic Entrepreneurship Journal*, os pesquisadores concluíram que este denominador comum em empreendedorismo social é a **criação de valor social**.

Expandindo, ainda, os aspectos que distinguem a empresa social, Maretich e Bolton (2010) concluem que esta, vista como veículo utilizado por empreendedores sociais, apresenta as seguintes características:

- Foco na criação de valor para a sociedade (em oposição à apropriação de valor);
- Voltada ao setor público e às deficiências de mercado, desafiando ou rompendo regras e instituições existentes;
- Aplica soluções de mercado de forma inovadora.

2.6.2 Modelos de Empresa Social

Cheng e Ludlow (2008), na tentativa de introduzir um modelo conceitual que tipificasse as características de cada *framework* de empresa social, identificando como diferentes modelos de negócios geram impacto social – e as consequências deste para a geração de retornos financeiros, definiram três modelos:

1. **Modelo Gerador de Lucro:** quando a atividade comercial não tem qualquer impacto social direto; gera lucro, mas, a seguir, transfere a totalidade ou parte desse lucro para outra atividade que tem impacto social direto. Ou seja, o risco financeiro do investimento é desconectado da probabilidade de obtenção de um impacto social, sendo este último possível somente após a geração de lucro.

Exemplos deste modelo incluem: empresas de fins lucrativos, com programas de responsabilidade social corporativa; fundações de caridade que investem seus

recursos em mercados financeiros tradicionais; lojas OXFAM¹⁰; BELU WATER, THIRSTY PLANET¹¹; CHILDREN'S INVESTMENT FUND¹².

- 2. Modelo de *Trade-Off*:** quando a atividade comercial tem impacto social direto; entretanto é necessário gerenciar um *trade-off* entre a geração de retorno financeiro e o impacto social provocado. Ou seja, neste modelo a empresa pode aumentar seu impacto social, diminuindo seu retorno financeiro, ou vice-versa.

Ao contrário de modelo anterior, o impacto social é parte integrante da própria natureza da negócio, assim, mesmo sem alcance de retorno financeiro, algum impacto social ocorrerá, em virtude da existência do *trade-off*.

Além disso, empresas com este modelo podem ser capazes de aplicar uma taxa comercial de retorno financeiro ajustada ao risco do negócio.

Exemplos deste modelo incluem: empresas de comércio justo; instituições de microfinanças; empresas que empregam deficientes, ex-reclusos e outras pessoas desfavorecidas; ETHICAL PROPERTY COMPANY PLC¹³; VENTURESOME¹⁴.

- 3. Modelo Simultâneo:** quando a atividade comercial que não só tem impacto social direto, mas, também, gera um retorno financeiro em correlação direta com o impacto social criado. Ou seja, tanto retorno financeiro como impacto social aumentam ou diminuem de maneira paralela.

Empresas deste modelo são escassas. Pode ocorrer também que, embora com atividades discretas, exista um *trade-off* em curso, como por exemplo, o impacto visual de parques eólicos em zonas rurais.

¹⁰ São filiais comerciais da instituição de caridade *Oxford Committee for Famine Relief*, confederação de 13 organizações que atua em mais de 100 países na busca de soluções para o problema da pobreza e da injustiça, através de campanhas, programas de desenvolvimento e ações emergenciais.

¹¹ Companhias éticas de água engarrafada, que doam uma porcentagem dos seus lucros para o desenvolvimento de projetos de caridade.

¹² Fundo *hedge* que doa uma parcela de seus lucros a instituições de caridade.

¹³ Companhia ética de locação, que atua com aluguel de espaços para organizações sociais.

¹⁴ Instituição de caridade que atua apoiando outras instituições através da prestação de serviços financeiros, administração de doações, treinamentos, etc.

Tais organizações claramente operam em mercados competitivos – com outras empresas Modelo 3 e com empresas de produtos substitutos, por exemplo, parques eólicos com usinas de geração de eletricidade a carvão.

O nível de retorno financeiro que as empresas Modelo Simultâneo são capazes de realizar pode ser aceitável para um investidor comercial, no entanto, é mais provável que oportunidades para o Modelo 3 estejam presentes quando o retorno financeiro produzido é inferior à taxa comercial de ajuste ao risco.

Exemplos deste modelo incluem: cooperativas; parques eólicos; ABEL & COLE ORGANIC FOOD¹⁵; JUSTGIVING.COM¹⁶; FARESHARE¹⁷.

Segundo Cheng e Ludlow (2008) esta classificação não sinaliza qualquer juízo de valor a respeito de um modelo ser preferível a outro, haja vista que os retornos obtidos dependem não apenas do modelo adotado, mas de fatores específicos como a competência de gerenciamento, ambiente organizacional ou força das organizações concorrentes.

Estes modelos de empresa social estão estabelecidos dentro de um perímetro econômico chamado economia social. Será referindo no tópico seguinte como é possível conceituar esta nova área de negócios, assim como alguns de seus modelos, no caso, economia P2P, microfinanças e *crowdfunding*.

2.7 ECONOMIA SOCIAL

Pearce (2003, apud LEWIS e SWINNEY, 2007) define Economia Social como um elemento do terceiro sistema da economia, em oposição ao primeiro sistema, orientado ao lucro privado, e ao segundo sistema, orientado ao planejamento e prestação de serviços

¹⁵ Empresa que comercializa e realiza a entrega, diretamente ao cliente, de produtos orgânicos cultivados por pequenos produtores locais.

¹⁶ Primeira plataforma Web na Inglaterra para angariação de fundos para caridade.

¹⁷ Instituição que visa aliviar a miséria e a redução do desperdício de alimentos, redirecionando excedentes das indústrias alimentícias para populações necessitadas.

públicos. O terceiro sistema da economia também incluiria o setor de serviço voluntário, uma gama enorme de associações e, também, a economia familiar. Estes modelos compartilham uma orientação para autoajuda, à reciprocidade, e a realização de propósitos sociais através de vários tipos de organização e de associação (ver **Figura 9**).

Segundo Phills, Deiglmeier e Miller (2008), nos últimos 20 anos, tem-se visto não apenas uma explosão em aplicações de novas idéias e práticas de negócio, como o interesse das organizações em assumir a causa da criação de valor social sob a forma da responsabilidade social corporativa, cidadania empresarial ou do empreendedorismo socialmente responsável.

Como indicativo deste crescente intercâmbio entre setores, tem-se assistido a uma proliferação de palavras que conjugam o termo “social” com conceitos do setor privado, gerando novas expressões, tais como “empreendedorismo social” (*social entrepreneurship*), “empresa social” (*social enterprise*) e “inovação social” (*social innovation*).

Os autores, em artigo da *Stanford Social Innovation Review*, definem inovação social como sendo:

“A novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals. A social innovation can be a product, production process, or technology (much like innovation in general), but it can also be a principle, an idea, a piece of legislation, a social movement, an intervention, or some combination of them” (PHILLS et al., 2008, p. 4).

Sob este ponto de vista, assim como durante muitas transformações tecnológicas e sociais anteriores, há uma disjunção entre as estruturas e instituições existentes e o que é necessário para a realidade atual, podendo ser aplicável tanto no setor privado como para a economia social. Novos paradigmas tendem a prosperar em áreas onde as instituições estão mais abertas a eles, e onde as forças do anterior estão mais enfraquecidas.

Conforme Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), observa-se muito desta inovação sinalizando em direção a uma nova forma de economia, que combina antigos e novos elementos conceituais, chamada de Economia Social. Este novo modelo, que mescla

características bastante diferentes das economias baseadas na produção e consumo de mercadorias, apresenta como principais características:

- o uso intensivo das redes de distribuição para manter e gerenciar relacionamentos, apoiado por banda larga, mobilidade celular e outros meios de comunicação contemporâneos;
- a indefinição de fronteira entre produção e consumo;
- a ênfase na colaboração e na interação, atenção e manutenção continuadas, em detrimento do consumo unitário;
- o papel importante atribuído aos valores e à missão das organizações.

Para Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) existem ainda dois tópicos, algumas vezes conflitantes, outras coincidentes, que garantem o caráter diferenciado do empreendedorismo social:

1. Tecnologia: através da proliferação das redes sociais, da criação de infraestruturas globais para informação e de ferramentas para redes de relacionamento social.
2. Cultura e valores: através da ênfase crescente na dimensão humana; da colocação do indivíduo em primeiro lugar; na garantia da voz democrática, e no ato de privilegiar indivíduos e relacionamentos ao invés de sistemas e estruturas.

Então, quando em 2006, o Comitê Norueguês do Nobel dividiu o Nobel da Paz entre Muhammad Yunus e o Grameen Bank, defensores do empreendedorismo social, de fato estava homenageando a inovação social de forma mais ampla, a qual Muhammad Yunus ajudou a desenvolver e o Grameen Bank vem praticando através de suas atividades. A esta atuação chamamos de microfinanças, ou microcrédito (PHILLS et al., 2008).

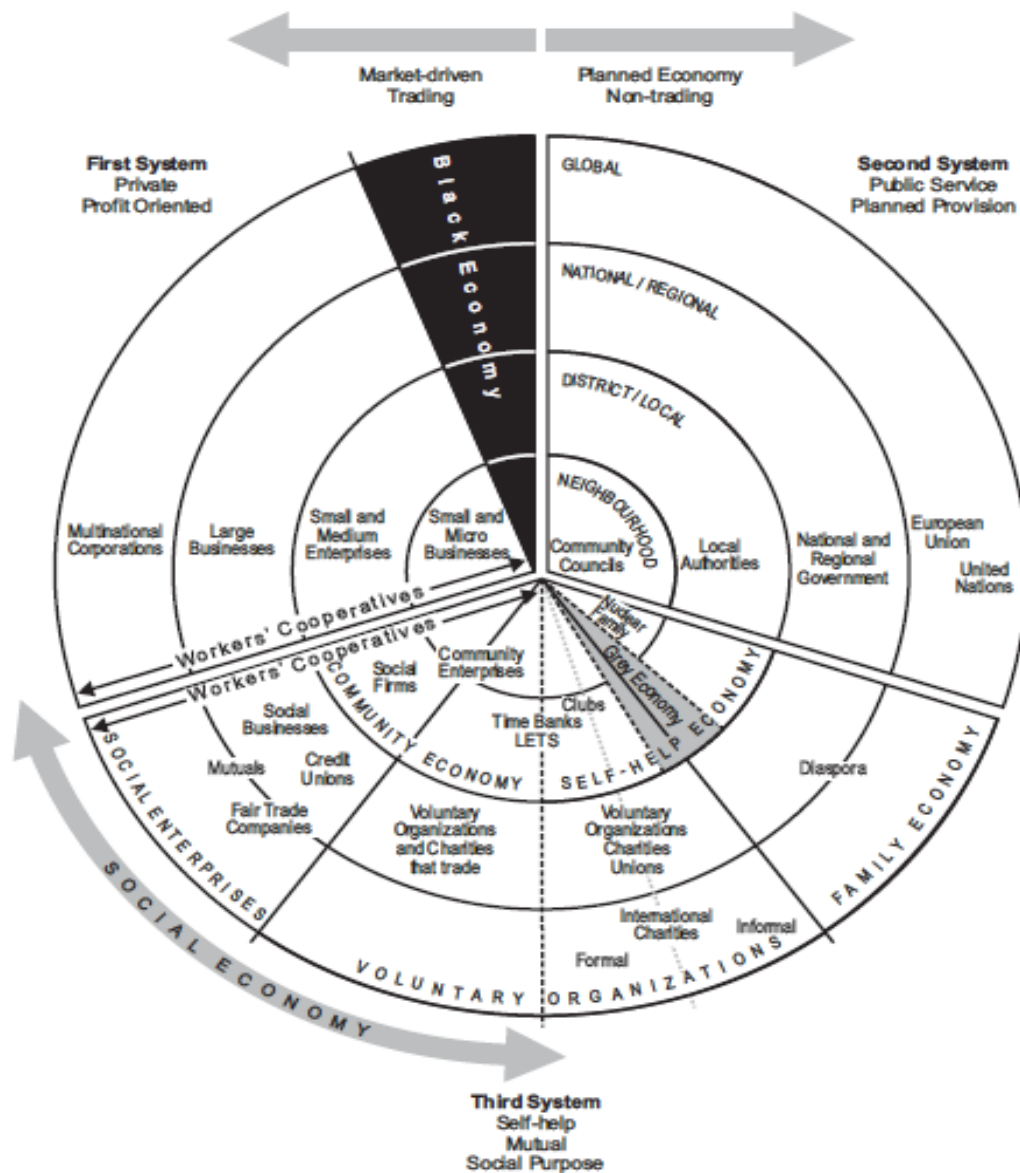


Figura 9. Three Systems of the Economy
 Fonte: LEWIS e SWINNEY (2007)

2.7.1 Economia P2P

Sob um ponto de vista geral, as redes P2P transformaram, já há alguns anos, completamente a indústria de mídia, alterando o fluxo de informações de um modelo de um-para-muitos (com editores de jornais e grandes companhias de música como fontes), para um modelo muitos-para-muitos (com os *blogs*, *YouTube* e fóruns de compartilhamento de arquivos) (STALNAKER, 2008).

Porém, esta mudança de cenário não se restringiu a estas situações, já se deslocou efetivamente para outras indústrias, possivelmente, de maneira disruptiva. As possibilidades de negócio P2P, hoje, são inúmeras e novos modelos de funcionamento estrutural e economicos já começam a ser delineados como tendências inovadoras (ver **Anexo C**).

No setor de serviços financeiros, já pode ser constatado o fenômeno do microcrédito: o empréstimo de pequenas quantias a indivíduos ou grupos sociais, com o objetivo de reforçar a economia de pequenas localidades pobres, através da garantia de empréstimo por componentes de uma rede social. Incorporando-se este modelo de microcrédito ao poder de uma rede digital global, um novo modelo bancário começa a ser delineado (STALNAKER, 2008).

No caso do empréstimo social, ou empréstimo P2P, este essencialmente coloca indivíduos para emprestar e tomar dinheiro emprestado diretamente um do outro, eliminando a instituição bancária tradicional como intermediário deste processo. Devedores podem então, optar por menores taxas de custo do dinheiro e credores podem, ao mesmo tempo, obter grande retorno praticando a solidariedade social.

Expandindo o modelo, alguns *Websites* como “KIVA”, “PROSPER”, e “LENDINGCLUB” já oferecem microcrédito a consumidores de economias desenvolvidas, uma vez que as taxas praticadas para este tipo de microcrédito é muitas vezes inferior às taxas de crédito ao consumidor oferecidas pelo sistema bancário tradicional (SVIOKLA, 2009).

Conforme Sviokla (2009), embora longe de ser uma ideia nova (o próprio sistema bancário foi criado com este conceito) este novo modelo de economia de empréstimo P2P adquiriu força no mercado nestes últimos anos em função de dois aspectos fundamentais:

- a *Internet* e as redes sociais possibilitaram a interação P2P em uma escala sem precedentes;
- o surgimento de novos mecanismos eletrônicos para avaliação de clientes.

Para Chircu e Kaufman (2000 apud BERGER e GLEISNER, 2009) os mercados são essenciais para a atividade econômica na mediação da procura e da oferta de bens e serviços. Neste contexto, os intermediários ajudam a facilitar as transações entre

compradores e vendedores: provendo capacidade de processamento de transações, trazendo aumento dos níveis de conhecimento e competência, e adicionando transacionabilidade a um determinado bem ou serviço.

Sob o ponto de vista da intermediação, a *Internet* tornou possível o comércio eletrônico, onde os mercados eletrônicos estão se tornando cada vez mais importantes, na coordenação da oferta e da procura (GRIEGER 2003, SEGEV, GEBAUER e FARBER, 1999 apud BERGER e GLEISNER, 2009). Os mercados eletrônicos podem facilitar a atividade econômica, mesmo sob condições complexas e inseguras (CORDELLA, 2006 apud BERGER e GLEISNER, 2009) e reduzir, significativamente, os custos de informações e transações, podendo, desta forma, substituir os tradicionais intertermediários (MALONE, YATES E BENJAMIN, 1987 apud BERGER e GLEISNER, 2009).

Alinhado a esta possibilidade de sucesso do modelo, um estudo da consultoria Gartner (2008, apud BERGER e GLEISNER, 2009) indica que nos próximos anos este tipo de plataforma de empréstimo social alcançará um *market-share* de 10% de todo o mercado mundial de empréstimos e financiamentos.

2.7.2 Microfinanças

Segundo Helms (2006 apud MERSLAND et al., 2011) o termo “Microfinanças” refere-se ao fornecimento de serviços bancários a pequenas empresas e famílias em situação de pobreza. De forma geral, este fornecimento é dirigido a clientes de baixa renda, incluindo consumidores e autônomos que usualmente não conseguem acesso a serviços bancários e financeiros tradicionais.

Sob este ponto de vista, pode-se verificar que a atividade de microfinanças, via de regra, possui natureza dual: uma financeira e outra social desenvolvimentista, estando necessariamente relacionada ao desempenho social (MERSLAND et al., 2011) e este, por sua vez, entendido e mensurado dentro de uma natureza multidimensional:

- de alcance aos mais pobres;

- de alcance às mulheres, missão primeira da atividade de microfinanças (ARMENDARIZ DE AGHION & MORDUCH, 2005 apud MERSLAND et al., 2011);
- de alcance às áreas rurais, entendido como o interesse maior desta atuação.

Historicamente, a atividade de microfinanças, capitaneada por Mohammad Yunus, fundador do Grameen Bankem 1976, nasceu dentro de uma cultura de desenvolvimento filantrópica, cujo foco centrava-se na construção e desenvolvimento de uma capacidade local e na saída gradual de entidades internacionais fundadoras e doadoras.

Atualmente, parte da comunidade ligada à microfinanças ainda considera a participação internacional em microbancos como transitória; sob seu ponto de vista, o objetivo primeiro deste modelo econômico é estabelecer microbancos locais como parte integrante do sistema financeiro nacional, com proprietários locais e foco nas relações com patrocinadores domésticos (MERSLAND et al., 2011).

2.7.3 Crowdfunding

O conceito de *crowdfunding* pode ser entendido como parte de um conceito mais amplo chamado *crowdsourcing*, o qual utiliza uma multidão de indivíduos (*crowd*) para obter ideias, respostas e soluções para o desenvolvimento de atividades corporativas (BELLEFLAMME et al., 2011).

Angariar fundos através da sensibilização do público geral (ou da multidão) é o elemento mais importante do modelo *crowdfunding*. Isto significa que consumidores voluntários podem patrocinar o desenvolvimento de um produto, no caso, na forma de ajuda financeira. Sob este aspecto, então, *crowdfunding* é um subconjunto de *crowdsourcing*, visto que este último também contempla apoio financeiro (BELLEFLAMME et al., 2011). É importante salientar, porém, que estes patrocinadores realizam suas contribuições financeiras voluntárias com ou sem a expectativa de recebimento de alguma compensação.

Os sistemas *crowdfunding* possibilitam aos usuários fazer investimentos em uma variedade de projetos, frequentemente através de pequenas quantias, à parte do mercado regulado, utilizando plataformas sociais online, as quais facilitam a interação direta entre investidores assim como entre indivíduos patrocinadores (AGRAWAL et al., 2011).

Portanto, pode-se entender que *crowdfunding* descreve a cooperação, atenção e confiança coletivas entre pessoas que se relacionam em rede e reúnem recursos conjuntamente, usualmente através da *Internet*, a fim de apoiar ações iniciadas por outras pessoas ou organizações.

Ainda, algumas combinações dos modelos econômicos *crowdfunding*, microfinanças e empréstimo P2P podem ser encontrados no cenário econômico contemporâneo (SMARTER MONEY, 2011):

- *Crowdfunding* e microfinanças: quando o capital relativo a esta última é angariado através de um grupo de pessoas;
- *Crowdfunding* e empréstimo P2P: quando um grupo de pessoas empresta, cada uma, uma pequena quantia a uma mesma pessoa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Para este trabalho, quanto ao método da pesquisa, foi utilizado o qualitativo. Conforme Roesch (2005), a pesquisa qualitativa busca explorar os significados de maneiras e em contextos que não estruturam de forma rígida a coleta de dados. É uma pesquisa de natureza exploratória, baseada em amostras pequenas, que possibilita uma maior visão e compreensão do problema. Para Vieira (2007), a pesquisa qualitativa pode ser definida como “a que se fundamenta em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados” (VIEIRA, 2007, p. 17).

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2006) quanto aos fins e quanto aos meios, tem-se:

a) quanto aos fins: trata-se de uma pesquisa exploratória, pois visa proporcionar uma visão geral de um determinado fato, através de levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas ligadas à organização e análise de exemplos que estimulem a compreensão. É também, uma pesquisa descritiva, pois pretende expor características da organização através da observação, registro e análise dos fenômenos que nesta ocorrem.

b) quanto aos meios: trata-se de pesquisa de campo, pois é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu determinado fenômeno.

Por concentrar-se na investigação de uma única organização, este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, que se configura como uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto (YIN apud ROESCH, 2005). A opção pelo estudo de caso permitiu uma análise mais detalhada sobre a aplicabilidade da metodologia de IEAc a uma empresa social de economia P2P, sendo utilizadas as técnicas de entrevista semiestruturada, aliada à pesquisa documental e registros arquivais.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Website www.babyloan.org, disponibilizado na Web em 1 de setembro de 2008, é de propriedade de ABC MICROFINANCE que é, também, sua editora e administradora.

3.2.1 A Organização

A ABC MICROFINANCE é identificada como uma empresa social francesa, sediada em Paris, cadastrada, segundo o código de atividades francesas (CODE NAF) como portais para Internet, categoria informática, registrada em 26 de fevereiro de 2008 sob a forma jurídica de SAS (sociedade por ações simplificada).

BABYLOAN é a primeira plataforma Web francesa de microcrédito *crowdfunding* voltada a empréstimo social P2P. A empresa oferece uma fonte do refinanciamento barato através da utilização da Internet como canalizadora de fundos, isentos de juros, de pessoas para Instituições parceiras de Microfinanças (IMF)¹⁸. Assim, www.babyloan.org é um Website comunitário de empréstimo social dedicado à microempreendedores.

O Sr. Arnaud Poisonnier, graduado na França como Notário, é o representante legal de BABYLOAN, mas foi, durante 12 anos, executivo de Bancos tradicionais. Em 2005, entretanto, voltou-se para as microfinanças, atuando inicialmente no desenvolvimento da rede de Instituições de Microfinanças OXUS, da qual a ONG ACTED participa. Posteriormente, ao descobrir, nos Estados Unidos, os precursores do modelo de empréstimo P2P passou a idealizar uma plataforma para microcrédito social na França.

¹⁸ Les Institutions de Microfinance.

3.2.1.1 Motivações e Histórico

O projeto BABYLOAN nasceu da ideia de dois empresários sociais: Arnaud Poissonnier e Aurélie Duthoit, ambos apaixonados por microfinanças e pela *Web*. Segundo eles, foi necessário identificar e reunir os meios, a equipe e os parceiros certos para realizar o desafio de tornarem-se líderes no refinanciamento para pequenas e médias Instituições de microfinanças, através da *Web*. O objetivo era incrementar a luta mundial contra a pobreza, através da participação ativa da plataforma BABYLOAN como instrumento de batalha, fazendo com que, através dela, um número maior de pessoas passasse a conhecer o microcrédito e, assim, uma nova forma de financiamento responsável e sustentável para populações carentes. Para tanto, Arnaud e Aurélie associaram-se à ONG ACTED, pela experiência desta em projetos de desenvolvimento e aos bancos BRED e CREDIT COOPERATIF pela expertise em infraestrutura de fluxos financeiros, lançando em setembro de 2008 o *Website* www.babyloan.org. Entretanto, somente puderam se estabelecer, efetivamente, graças a uma aliança de Bancos, ONG e investidores privados solidários, cuja relação segue abaixo:

- ❖ a ONG **ACTED** (fundadora); a Fundação de Microfinanças **GRAMEEN CRÉDIT AGRICOLE**; o Consórcio Financeiro Internacional **ETIMOS**; o Banco **BRED** (fundador); o Banco **CREDIT COOPERATIF** (fundador); o Banco **NEUFLIZE OBC**; o Banco **CRÉDIT AGRICOLE CENTRE-EST**; além de investidores como os próprios fundadores Arnaud Poissonnier e Aurélie Duthoit, a família Baelen, Christian Holweck, Régis Dodin, Christian Le Dorze, Eric Scotto bem como uma quinzena de investidores privados que compartilham dos mesmos valores da organização, e que acreditam que o desenvolvimento do empresariado social passa igualmente pelo investimento *venture philanthropy*¹⁹.

¹⁹ Conceitualmente, *venture philanthropy* é um modelo de apoio a organizações sociais, baseado na adaptação de práticas de gestão estratégica aplicadas a investimentos sem fins lucrativos. Neste modelo, ao invés de o apoio focar-se em uma ação ou projeto de curta duração, ele é direcionado para a instituição como um todo. É uma abordagem ativa para a filantropia, que envolve dar competências, bem como dinheiro. O objetivo é o retorno social, ao invés do financeiro (MARKS e WONG, 2010).

3.2.1.2 Missão

A missão da BABYLOAN é coligar o público em geral e o setor de microfinanças de forma a promover o desenvolvimento deste último através da sua crescente divulgação às populações alvo e da melhoria dos serviços financeiros oferecidos aos microempresários.

Esta missão está dividida em três componentes:

1. Incrementar o conhecimento público sobre microfinanças:

Através de novos suportes de microfinanças utilizando plataforma *Internet*, o público em geral passa a familiarizar-se com o setore a participar do seu desenvolvimento responsável e sustentável.

2. Apoiar as IMFs parceiras:

As Instituições de Microfinanças são parceiros de trabalho essenciais às atividades de BABYLOAN. Elas localizam os microempreendedores, identificam suas necessidades, concedem-lhes empréstimos e os acompanham na realização de seus projetos. Existem cerca de 10.000 IMFs no mundo, entretanto BABYLOAN optou por trabalhar com aquelas que são socialmente orientadas de forma realmente significativa, pois estas exercem maior impacto sobre seus beneficiários, por outro lado, enfrentam também maiores desafios.

3. Melhorar as condições de empréstimos para microempreendedores:

A missão de sensibilizar e apoiar as IMFs é representativo da determinação da BABYLOAN de apoiar microempresários. Através do reforço de estruturas, graças às quais microempreendedores podem estabelecer suas microempresas, BABYLOAN contribui para melhorar o acesso aos serviços financeiros para o maior número de pessoas. Juntamente com a oferta de microfinanças, ela busca: identificar populações mais necessitadas, trabalhar para a diminuição das taxas de juros, adaptar serviços financeiros às necessidades da população, melhorando o monitoramento e avaliação das atividades de forma a garantir impactos sociais positivos.

3.2.1.3 Atuação

A empresa propõe-se a atuar globalmente, promovendo, através de sua plataforma, o financiamento de projetos de microempreendedores sediados em locais de carência de recursos financeiros. Atualmente, existem projetos abertos nos países: República do Benin, Cambodja, Equador, França, Gaza/Cisjordânia, Nicarágua, Peru, Filipinas, República do Tajiquistão, Togo e Vietnam.

Segundo a empresa, a atividade de microcrédito P2P é ainda bastante recente, não havendo, portanto, muitos trabalhos ou pesquisa relacionados ao tema. Assim, ela entende que também faz parte de sua atuação publica atestar algumas informações sobre as melhores práticas para o setor, bem como negociar com o governo para permitir que este setor se desenvolva. Como exemplo, a empresa cita sua ação política junto ao Banco Central da França, objetivando que a proibição da atividade de microcrédito na França fosse revista, a fim de permitir que credores pudessem realizar empréstimos também à microempreendedores franceses. Graças a esta atuação da organização, o Banco Central Francês (Banque de France) alterou a lei, permitindo que de fato, também os franceses, além dos estrangeiros que já participavam como beneficiários, pudessem ser atendidos com o benefício do microcrédito solidário.

Até o momento²⁰, são 12.137 *Babyloaniens*²¹, em 123 países, e 2.357.884 € emprestados para 7059 microempreendedores.

3.2.1.4 Meta 2008-2013

A meta estabelecida pela organização, para o período 2008-2013, é atingir 100.000 financiadores, 25.000 clientes de microcrédito e refinar 14 milhões de euros de empréstimos para Instituições de Microfinanças.

²⁰ Dados coletados na data de 15 de outubro de 2011.

²¹ Nome com o qual a empresa nomeia seus financiadores membros.

3.2.1.5 Concorrência

A organização afirma ser um dos líderes mundiais em microcrédito P2P, constatação que diz poder ser confirmada através das inúmeras matérias na imprensa sobre a empresa.

Estando nesta posição privilegiada, entende não haver alta competitividade, todavia, na **Figura 10** é possível ver assinaladas no mapa da Europa, as plataformas P2P de empréstimo em atuação e também aquelas que já encerraram suas atividades (identificadas com XXX sobre seus nomes na **Figura 10**).



Figura 10. Mapa de Plataformas de Empréstimo P2P na Europa
Fonte: Website P2P-BANKING (2011)

Entretanto, não é apenas no continente europeu que este modelo de plataforma *crowdfunding* de empréstimo social pode ser encontrado (ver **Figura 11**), embora seja neste que se desenvolve de maneira mais intensa.

Para visualização da relação geral nominal de plataformas *crowdfunding* de empréstimo, consultar o **Anexo D**.



Figura 11. Mercado de atuação do modelo de empréstimo social P2P
Fonte: Website EMERGENT BY DESIGN (2011)

3.2.1.6 Operação

A plataforma BABYLOAN possibilita, primeiramente, que o internauta credor selecione um microempreendedor ao qual dirigirá seu empréstimo, a partir de diferentes indicadores informados como: país, atividade profissional, localização da comunidade ou situação familiar.

Em seguida, solicita que o credor defina e informe o valor do empréstimo, sendo o mínimo fixado em 20 euros. Este é, então, encaminhado à Instituição de Microfinanças parceira que recolherá os valores emprestados até que a quantia definida originalmente para o lançamento do projeto seja atingida. No momento em que isto ocorrer, o montante é destinado ao micro empreendedor para que possa dar início ao seu projeto.

A Instituição de Microfinanças, a partir daí, passa a acompanhar o andamento do projeto, enviando informações à plataforma BABYLOAN para divulgação aos internautas credores do mesmo.

Ao final do projeto, cujo prazo varia entre 6 meses a 2 anos, o valor é reembolsado aos internautas financiadores pela Instituição de Microfinanças, também através da plataforma BABYLOAN. Os credores, então, podem optar entre o reembolso do valor total emprestado ou o encaminhamento do mesmo a outro projeto em fase de angariação de fundos.

É importante salientar que, em caso de insucesso de projeto, a Instituição de Microfinanças se compromete a reembolsar ao credor o valor total emprestado.

Segue esquema (**Figura 12**) de como ocorre a operação de empréstimo:



Figura 12. Esquema de empréstimo BABYLOAN
Fonte: Website BE LAGOM (2011)

3.2.1.7 Gestão

Para atender às estas atividades de operação, a organização BABYLOAN atua com uma equipe de 10 pessoas distribuídas entre 4 polos de atuação: direção, microfinanças, comunicação/marketing e eventos, relações institucionais e inovação. Conforme **Figura 13**, fazem parte desta equipe os profissionais:



Figura 13. Equipe BABYLOAN

Além disso, para atender aos requisitos de governança das empresas sociais, explicitados em seu estatuto, a organização conta com um Comitê Estratégico, que se reúne em 3 ocasiões a cada ano, para definição e redefinição do planejamento estratégico, além do monitoramento de toda a atividade da organização.

Todas as decisões estratégicas e de plano de investimentos da organização são submetidas a este Comitê, equivalente a um Conselho de Administração, e que se configura como absolutamente essencial para a sustentabilidade da organização, segundo sua equipe.

O Comitê é constituído por representantes dos principais acionistas, bem como por profissionais externos à BABYLOAN, reconhecidos por sua competência na condução de assuntos voltados às causas sociais e humanitárias, microfinanças e economia social através da *Web*. São eles:

- ❖ **Frédéric Roussel** – Cofundador da ONG ACTED; **Pierre Valentin** – Diretor de Operações e Diretor Financeiro do Banco LE CRÉDIT COOPÉRATIF; **Philippe Vayssettes** - Diretor Presidente do Banco NEUFLIZE OBC; **Jean-Hubert Gallouët** – Sócio fundador do Grupo HORUS; **Jean-Luc Perron** - Diretor Gerente da Fundação Grameen CRÉDIT AGRICOLE; **Christophe Jaouen** - Diretor de Subsidiárias e Investimentos do Grupo BRED; **Pierre e Anne Baelen** – Presidente da Sociedade BAELEN GAILLARD, e grafóloga da empresa de auditoria ACTE; **Eric Scotto** – Presidente do Grupo AKUO ENERGY²²; **Christian Blanckaert** – Presidente da marca PETIT BATEAU e ex-Diretor Geral da marca HÈRMES; **Régis Dodin** - Investidor de aplicações para *Internet*²³ e acionista da ABC MICROFINANCE; **Pierre Pezziardi** – Fundador da rede OCTOPUS MICROFINANCE NETWORK e gerente no Banco NOTREBANQUE; **Bruno Donville** – Diretor Geral de Operações da VOLTALIS²⁴; **Christian Holweck** – Gerente da SOCIÉTÉ PHOCÉENNE DE COMPTAGE²⁵.

²² Grupo especializado no desenvolvimento de usinas de energia industrial baseadas em recursos renováveis como vento, sol, água, biomassa e biocombustível.

²³ Aplicações como Viadéo e i-kiosque.

²⁴ Empresa de tecnologia voltada à redução de consumo de demanda de energia elétrica.

²⁵ Empresa que atua na área de energia elétrica.

3.2.1.8 Financiamento da Empresa

A empresa compromete-se a assegurar a cobertura diária de suas despesas, o pagamento dos salários dos seus funcionários e o desenvolvimento e a divulgação de seu *Website*, financiando-os, basicamente, através de 3 fontes de recursos:

1. Cobrança

- Taxa de contribuição mínima de 2 euros cobrada dos internautas associados a cada ciclo de 100 euros emprestados. O internauta tem a possibilidade de aumentar sua contribuição, conforme desenvolve seu engajamento à proposta de BABYLOAN e a sua sustentabilidade. Entretanto, é importante salientar que esta taxa não é abatida do valor emprestado, visto que este é totalmente reembolsado.
 - Taxa de inscrição à plataforma BABYLOAN, paga pelas IMFs, além de uma pequena comissão fixa anual calculada sobre o total de ativos das IMFs;
 - Fluxos de caixa pagos aos internautas e que passam a constituir uma reserva.
2. **Receitas** relacionadas ao patrocínio de eventos, e à atividade de consultoria prestada ao fundo de investimento *Babyfund Taux Fixe 2013*²⁶.
3. **Investimentos** em capital social da BABYLOAN que, desde seu lançamento, já contabiliza três aumentos de capital a partir de quarenta investidores sociais que desejaram apoiar o projeto.

²⁶ Registrado sob a forma jurídica de FCP (*Fonds Commun de Placement*).

3.2.2 As Parcerias

A empresa mantém relações de parceria com organizações e empresas de naturezas diversas, que classifica conforme o tipo de vínculo estabelecido como Parceiros Comerciais, Parceiros Institucionais, Redes Profissionais, Escolas e Universidades e Parceiros de Trabalho.

3.2.2.1 Parceiros Comerciais

São aquelas organizações que através de doação vinculada aos rendimentos percebidos, ou da oferta de microcrédito a pequenos empreendedores, via plataforma, participam do trabalho realizado por BABYLOAN. São eles:

DDB SHARE: Fundo de Doação de da empresa de publicidade DDB FRANCE, destinado a promover o empreendedorismo social na França.

LES 2 VACHES: Empresa de produção e comércio de laticínios ecológicos. Compromete-se a apoiar agricultores de diferentes países em desenvolvimento.

FUNDAÇÃO L'ORÉAL: Fundação da empresa L'ORÉAL criada com o objetivo de fortalecer e perpetuar o engajamento cidadão do Grupo L'ORÉAL nas dimensões da ciência, solidariedade e educação. A Fundação oferece sua parceria através de apoio a projetos voltados para mulheres empreendedoras do setor da beleza.

CORTAL CONSORS – BNP PARIBAS: Empresa europeia líder em poupança e corretagem, que busca sensibilizar seus colaboradores a respeito de microfinanças, através da organização de eventos apresentados por BABYLOAN.

MAURICE ET MOI: Empresa que produz alpargatas estilizadas. A empresa está comprometida em apoiar um microempreendedor, via BABYLOAN, a cada par vendido.

SERENOV: Boutique de produtos naturais (artigos de beleza, alimentos, etc). A empresa está comprometida em emprestar 1 euro a microempreendedores, via BABYLOAN, a cada venda superior a 50 euros.

ZUTOPI: Empresa de *software* para *Internet* que apoia o desenvolvimento sustentável, doando 50% de seus ganhos a 4 parceiros (UNICEF, WWF, GOODPLANET e BABYLOAN) para a realização de projetos.

LES CONTEMPLATIVES: Empresa de comercialização de adesivos originais e ecológicos, especialmente voltados ao público infantil. A empresa está comprometida em emprestar 1 euro a microempreendedores a cada venda superior a 50 euros.

PLACE PRIVÉE: *Website* de venda de produtos exclusivos. A empresa está comprometida em apoiar um microempreendedor, via BABYLOAN, a cada venda efetuada.

LILY LISTE: *Website* para geração de lista de presentes para noivos. A plataforma propõe aos noivos que façam uma doação de 10% do montante de suas listas para o financiamento de um projeto divulgado em BABYLOAN.

BALISTE: Empresa de informática. A empresa está comprometida em emprestar 5 euros a microempreendedores, via BABYLOAN, a cada fatura emitida.

3.2.2.2 Parceiros Institucionais

Estes parceiros são Instituições profissionais de Microfinanças que apoiam BABYLOAN com sua expertise sobre economia e empréstimo social. São eles: a Fundação **GRAMEEN CRÉDIT AGRICOLE**; o Consórcio financeiro **ETIMOS**; a Associação **ADIE**²⁷; a Rede de IMFs **OXUS**; a Sociedade de estudos sobre microfinanças **HORUS DEVELOPMENT FINANCE**; o Grupo **PAMIGA**²⁸; a Associação de solidariedade internacional **ENTREPRENEURS DU MONDE**; a Rede de microfinanças **SAMN**²⁹.

²⁷ *Association pour le droit a l'initiative économique.*

²⁸ *Groupe de Microfinance Participative pour l'Afrique.*

²⁹ *South Asian Microfinance Network.*

3.2.2.3 Redes Profissionais

CONVERGENCES 2015³⁰: BABYLOAN atua como associado ativo do Comitê de Direção do Estudo chamado *Le Baromètre de la Microfinance*, que divulga anualmente um trabalho, contemplando dossiês, enquetes e cartografia sobre o tema microfinanças na França.

MOUVEMENT DES ENTREPRENEURS SOCIAUX: BABYLOAN atua na divulgação do conceito “Empresa Social”, promovendo encontros de empreendedores, estudantes e interessados.

FINANSOL³¹: É também um selo que é ofertado às empresas que estejam alinhadas com este tema. BABYLOAN, além de possuir este selo, atua especificamente nesta rede na avaliação de atores e ações solidárias desenvolvidas.

ENTREPRENEURS D’AVENIR³²: BABYLOAN atua como participante de eventos e fóruns como proponente de ideias e boas práticas ligadas ao tema microfinanças.

3.2.2.4 Escolas e Universidades

BABYLOAN atua de forma associada à disciplina de microfinanças do grupo **ESC DIJON** (GROUP ESC DIJON BOURGOGNE), participando de painéis, conferências e outros eventos ligados à pesquisa acadêmica sobre o assunto microfinanças.

³⁰ Fórum de discussão.

³¹ Sociedade de entidades ou empresas que atuam com finanças solidárias.

³² Rede de entidades ou empresas que objetivam promover o conceito *de performance* global, ou seja, a conjugação da competitividade com o respeito ao indivíduo, seu bem-estar, às normas éticas, sociais e ambientais.

3.2.2.5 Parceiros de Trabalho

Os parceiros diretos de trabalho são as Instituições de Microfinanças: **CHAMROEUN** (Cambodja); **FINADEV** (Benin); **OXUS** (Tajiquistão); **SEDA** (Vietnam); **CEPESIU** (Equador); **ICDC** (Filipinas); **AFODENIC** (Nicarágua); **WAGES** (Togo); **EDAPROSPO** (Peru); **ADIE** (França) e **ASALA** (Gaza/Cisjordânia).

3.2.3 Os Projetos

A empresa possui 37 projetos³³ em andamento, divulgados em sua plataforma na *Web*. Abaixo segue uma relação de apenas alguns deles, na qual é exibido o nome do projeto, país de aplicação e breve descrição do que trata, para que possa ser observado o perfil do cliente e o tipo de necessidade atendida pela organização:

1. LA BOUTIQUE D'AGOI (Benin):

Agoi trabalha na revenda de artigos diversos (alimentos, artigos de limpeza) em sua loja em Parakou. Ela deseja um empréstimo de 610 euros para comprar mercadoria adicional nos grandes atacadistas da região.

2. LES PAGNES ET BIJOUX DE KOMLAN (Togo) :

Komlan trabalha como alfaiate, mas incrementou seu negócio passando a vender trajes masculinos e joias. Ele deseja um empréstimo de 910 euros para a compra de mercadorias e bens.

3. LES COSMÉTIQUES DE GEORGINA (Nicarágua):

Georgina revende cosméticos, roupas e bijuterias. Ela deseja um empréstimo de 640 euros para investir no seu negócio, adquirindo roupas usadas para revendê-las a preço de oferta.

4. LE VÊTEMENTS DE ROSALINA (Peru) :

Rosalina possui um pequeno quiosque em um mercado popular onde revende roupas. Ela também aluga quartos em sua casa e pretende construir novos para aumentar seu negócio. Ela deseja um empréstimo de 1410 euros para compra de roupas para seu quiosque.

³³ Dado coletado em 15 de outubro de 2011.

5. LA VENTE DE VÊTEMENTS D'AMPARITO (Equador):

Amparito aluga uma pequena loja onde revende roupas. Ela deseja um empréstimo de 790 euros para adquirir mercadoria em promoção em outro lugarejo onde existem inúmeras indústrias têxteis, além de grandes atacadistas.

6. SOPHEA, AGRICULTRICE (Cambodja):

Sopheha, que trabalha como agricultora deseja um empréstimo de 220 euros para compra de fertilizantes.

7. LA CREATION D'ESPACES VERTS DE PATRICK (França) :

Patrick trabalha na manutenção e elaboração de espaços verdes. Ele deseja um empréstimo de 3200 euros para adquirir um trator cortador, que lhe permitirá oferecer seu trabalho para espaços maiores.

8. L'ÉCOLE DE SURF DE SAMUEL (França):

Samuel, após atuar como monitor em diferentes escolas de surf, decidiu abrir sua própria escola. Ele deseja um empréstimo de 3000 euros para adquirir pranchas de surf, as quais serão utilizadas por seus alunos.

9. MARIA, ÉLEVAGE ET VENTE DE BÉTAIL (Equador):

Maria trabalha com criação de gado, atividade que herdou e aprendeu com seus pais. Ela deseja um empréstimo de 400 euros para adquirir mais cabeças de gado.

10. LES PAGNES ET DIVERS DE VALENTINE (Bénin) :

Valentine trabalha em casa revendendo trajes masculinos e artigos diversos. Ela deseja um empréstimo de 380 euros para aumentar seu estoque.

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

3.3.1 Coleta de Dados

Os dados foram coletados através de:

- Pesquisa Documental nos registros da BABYLOAN, que incluem apresentações institucionais, descritivos de procedimentos e projetos, informações financeiras e organizacionais, disponibilizados em site da organização ou diretamente através de solicitação aos representantes da empresa;
- Entrevistas Semiestruturadas e Questionários aplicados aos ocupantes dos cargos indicados pela própria organização, estando inicialmente centralizado na Srta Florence de Mampeou, encarregada das relações institucionais da organização;
- Pesquisa Documental em artigos de mídia que contemplem dados secundários sobre o contexto no qual se estabelecem as empresas sociais P2P, como oportunidades e ameaças presentes neste ambiente.
- Registros Arquivais gerados a partir do monitoramento do ambiente organizacional externo, a partir do tema e ator propostos pela BABYLOAN.

3.3.2 Análise dos Dados

A análise dos dados será realizada de forma qualitativa buscando convergências no conteúdo coletado nas entrevistas e questionários e nas pesquisas documentais de dados secundários relativos à empresa.

Segundo Roesch (2005), a análise qualitativa é capaz de proporcionar importantes reflexões do objeto estudado, mesmo que as entrevistas sejam feitas a partir de pequenos grupos. Através deste tipo de análise é possível contextualizar o problema e identificar, a partir daí, a importância reservada a cada um dos itens estudados.

O principal objetivo desta análise é identificar quais são os aspectos que estariam envolvidos em um processo de Inteligência Estratégica da BABYLOAN e quais poderiam ser incrementados ou implementados de maneira a possibilitar a continuidade do desempenho conquistado até agora. Sendo assim, buscou-se propor a aplicação de um modelo de Inteligência Estratégica que contribua para o seu crescimento e que seja convergente ao perfil que a organização possui.

Resumidamente, os passos utilizados para a realização da análise serão:

- a) Análise das entrevistas: após a realização das entrevistas será realizada uma análise objetivando entender quais são as conveniências, dificuldades e características estratégicas principais da organização em estudo.
- b) Análise da documentação: a partir da documentação disponibilizada publicamente, ou fornecida pela empresa, será possível obter uma visão mais detalhada sobre o desempenho da organização e sua atuação frente ao ambiente organizacional externo.
- c) Diagnóstico: a partir das etapas acima será possível estabelecer um panorama do cenário organizacional da BABYLOAN, identificando quais as limitações e vantagens proporcionadas pelo mesmo.
- d) Proposição: após o diagnóstico, será proposta a aplicação da IEAc através da exemplificação de um ciclo do modelo, com dados reais coletados durante a pesquisa.
- e) Conclusão: Com base nos passos anteriores, será analisada a possível contribuição do modelo de IEAc à organização.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para compreender de que maneira a organização busca, monitora e utiliza a informação captada do meio externo foi necessário indagar se e como estes processos estão estabelecidos na empresa. Para tanto, foi planejada a execução de um diagnóstico, o qual foi realizado a partir de duas fontes basilares: o questionário FENNEC (ver **Anexo A**) aplicado à BABYLOAN e as informações repassadas diretamente pela organização.

A partir deste diagnóstico, então, foi proposta a aplicação da IEAc, contemplando a definição de área foco, atores, temas, monitoramento, seleção de informações e atribuição de sentido para formulação de hipóteses.

4.1 DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO

Da consolidação e livre interpretação dos elementos captados a partir de questionário e entrevistas, foi elaborado o diagnóstico a seguir, distribuído em quatro tópicos principais relativos às práticas de monitoramento e uso da informação: tipo de monitoramento identificado, contexto no qual este é realizado, organização do monitoramento na empresa, e transmissão e uso da informação, especialmente com objetivos estratégicos.

4.1.1 Tipo de Monitoramento

Com relação ao tipo de monitoramento, sob o ponto de vista comercial, a empresa reporta realizar um acompanhamento personalizado de seus clientes, registrando-o e atualizando-o de forma regular, sendo, portanto, considerado confiável para acesso a qualquer tempo. As informações armazenadas são: exclusivamente contábeis, contábeis e

comerciais e/ou qualitativas – esta última, visando exploração de dados e antecipação de relações futuras. Além disto, existem, também, registros de clientes potenciais.

A empresa afirma que os registros relativos aos seus fornecedores atuais, necessidades atuais e futuras, acompanhamento da estratégia, assim como sua presença no mercado atual e futuro, podem ser considerados atualizados e ricos em informações.

Sob o ponto de vista concorrencial, BABYLOAN considera significativa a rivalidade entre concorrentes existente em seu mercado, assim como a possibilidade de surgimento de produtos de substituição em decorrência disto. A empresa afirma conhecer o nome de seus principais concorrentes, entretanto declara serem insuficientes as informações coletadas a respeito deles, não estando estas regularmente atualizadas.

Quanto ao poder de negociação, tanto de clientes como de fornecedores, a empresa também os considera significativos.

Sob o ponto de vista tecnológico, BABYLOAN integra componentes tecnológicos evolutivos, buscando manter estreita relação com organismos e centros de pesquisa engajados na pesquisa de temas relacionados à microfinanças, empreendedorismo social e empréstimo P2P. Afirma estar comprometida com o acompanhamento da evolução destas pesquisas, embora considere que apresenta, atualmente, um nível de colaboração apenas intermediário ou médio com a área acadêmica.

Quanto à estrutura das informações monitoradas, estas são caracterizadas como certas, qualitativas, incompletas, antecipativas ou retrospectivas. Os relatórios, por sua vez, são redigidos de maneira uniforme, armazenados em local conhecido pelas equipes, e consultados e explorados regularmente pela empresa.

4.1.2 Contexto do Monitoramento

Quanto aos recursos, o monitoramento do ambiente externo é baseado especialmente na Internet, sendo esta considerada, pela empresa, uma ferramenta eficaz para coleta de informações. A pesquisa que realizam na Internet é caracterizada pela

atenção e observação ativas, através de navegação dirigida para um foco específico, portanto considerada sem dificuldades pela organização. A prática da navegação por hipertexto também é natural, ocorrendo sempre que a organização deseja incrementar ou detalhar a coleta de informação sobre determinado assunto. A organização considera, portanto, que faz uso eficiente desta ferramenta.

No contexto do monitoramento, a participação de BABYLOAN em feiras, exposições e salões profissionais, tanto como expositora como visitante, também é elemento presente, sendo que, para tanto, a empresa mantém um calendário incremental de eventos e conferências.

Adicionalmente, a busca por informações do ambiente é também realizada, de maneira eventual, em bancos de dados externos e organismos contratados especialmente para este fim.

Com relação ao contexto cultural, a empresa afirma contar com pessoal motivado para a coleta de informações na Internet, além de prescindir de auxílio metodológico para esta ação. Informa que seu pessoal participa ativa e espontaneamente desta atividade, confiando que as informações coletadas são efetivamente consideradas pela empresa.

Outro aspecto importante diz respeito ao convencimento da Direção na necessidade estratégica de monitoramento do ambiente, muito embora esta afirme encorajar apenas ocasionalmente a atividade através de agradecimentos e citações internas; entretanto busca sempre que possível servir de exemplo à equipe, comunicando as informações que coletam.

4.1.3 Organização do Monitoramento

A coleta de informações sobre o ambiente externo é orientada por critérios previamente definidos, sendo as áreas de observação estabelecidas a partir dos temas: microfinanças, empreendedorismo social e empréstimo P2P.

Quanto à formalização, a gestão da função de monitoramento é assegurada pelo Polo de Comunicação-Marketing-Eventos, responsável por atualizar-se e transmitir, semanalmente às demais equipes, um resumo das informações relevantes coletadas. A

tarefa de monitoramento, todavia, é também compartilhada com os demais Polos da empresa. A empresa informa que a quantidade de tempo semanal dedicado a esta atividade é de dois dias.

Em função da descentralização, considerada necessária por BABYLOAN - uma vez que conta com apenas 10 profissionais - o Polo de Comunicação-Marketing-Eventos atua basicamente de forma autônoma, ou seja, independente do Polo Diretivo, neste processo de gestão do monitoramento.

Com relação à integração, BABYLOAN afirma não possuir um centro de documentação próprio para armazenamento de dados a partir das fontes de informação monitoradas, não permitindo, portanto, acesso fácil e rápido a uma informação desejada. Da mesma maneira, informa que assinaturas de revistas e jornais consultados também não estão centralizadas.

4.1.4 Transmissão e Uso da Informação

A empresa alega que a informação coletada pelos membros da organização em contato com o ambiente externo é devidamente encaminhada àqueles a quem ela é, potencialmente, importante. Cabe salientar, contudo, que embora estes repasses sejam realizados por via formal e oficial, esta transmissão inclui o uso de novas tecnologias (email ou rede), mesmo para a difusão de informação estratégica.

Como BABYLOAN possui uma constituição organizacional enxuta, entende, também, que a quantidade de intervenientes neste circuito de repasse de informação já está demasiadamente reduzida.

Com relação à organização das informações sobre o ambiente externo, esta permite não apenas encontrar facilmente uma informação pesquisada, como também a existência de um processo de consolidação de informações que, por sua vez, possibilita uma visão global do ambiente da empresa.

Sob o ponto de vista da tomada de decisão, a organização reporta que as informações estratégicas, obtidas através da atividade de monitoramento, chegam aos gestores no tempo desejado e que estes as consideram efetivamente durante sua reflexão sobre a estratégia, sendo frequentemente utilizadas para deferir ou indeferir estratégias.

4.2 APLICAÇÃO DA IEAC

O modelo de Inteligência escolhido para proposição de aplicação à empresa BABYLOAN, com ênfase na estratégia e antecipação, foi o “L.E.SCAning” – *Learning Environmental Scanning* (LESCA, 2003), ou Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva (IEAc). Para este estudo, o dispositivo foi aplicado basicamente através do modo comando, embora algumas informações tenham sido obtidas através do modo alerta.

A seguir, serão apresentadas as principais etapas executadas para a aplicação da metodologia de IEAc, bem como os principais resultados obtidos através da organização e análise dos sinais capturados do ambiente.

4.2.1 Definição do Alvo

A empresa, segundo a responsável pelas relações institucionais, relatou que, no momento, sua área foco está centrada no Polo de Comunicação, Marketing e Eventos, uma vez que, o contexto atual de crise econômica mundial não motiva os financiadores individuais ao crédito social P2P.

Por este motivo, afirma ela, a organização precisa encontrar estratégias para atrair um número maior de pessoas para esta ação solidária coletiva.

4.2.2 Definição de Atores e Temas

A empresa define como atores estratégicos:

- O grupo de diretores e gestores, constituído por ONGS, Bancos, e Fundações, em função do poder de decisão que possuem com relação às ações de BABYLOAN;
- Os Bancos Centrais Europeus das nações da União Europeia (no caso da França, o *Banque de France*) uma vez que a atividade de empréstimo P2P não é permitida em alguns países do bloco;
- Os parceiros de trabalho, as Instituições de Microfinanças (IMFs), que originam uma quantidade significativa de fundos à BABYLOAN.

Adicionalmente, optou-se por incorporar à Matriz (ver **Apêndice A**) os atores: usuários da *Internet* (ou de tecnologia) e alguns concorrentes principais, em função da área alvo e justificativa definidas pela empresa.

Os temas selecionados estão diretamente relacionados a estes atores, contemplando: comunicação, microfinanças, economia social, concorrência, parceria, *Internet* (e tecnologia) regulação e legislação financeira.

4.2.3 Coleta de Informações

As informações coletadas para este estudo, durante os meses de julho a outubro de 2011, foram capturadas através dos veículos de comunicação: *Websites*, *blogs* na *Web*, redes sociais, programas de TV, rádios, jornais e revistas, e registradas em fichas de captação, compondo o que se chama de Seleção N1³⁴ (ver **Apêndice B**).

A coleta das informações e a seleção N1 foram baseadas nos critérios de pertinência³⁵ e/ou antecipação das informações referentes aos atores e temas selecionados pontualmente para este estudo. São eles:

³⁴ Seleção N1: A seleção de nível 1 consiste em escolher uma informação primária a partir de um conjunto chamado «informações brutas» (LESCA e JANISSEK-MUNIZ, 2007).

³⁵ A organização tem seu interesse imediato voltado para o comportamento de potenciais financiadores individuais, ou seja, internautas.

- Atores: Internautas (ou usuários de tecnologia) e Fornecedores de Tecnologia.
- Temas: Internet (ou Tecnologia) e Comunicação.

No caso de BABYLOAN, esta etapa requereria uma sensibilização maior da organização para a coleta das informações, através de capacitação interna da equipe, segundo o modelo IEAc.

4.2.4 Seleção de Informações

Para a etapa de seleção, optou-se por manter todos os registros armazenados, uma vez que a triagem das informações pertinentes já havia sido feita no mesmo instante em que ocorreu o preenchimento da Ficha de Captação.

As Fichas de Captação, então, a partir de uma seleção N2³⁶, geraram 37 registros em um Banco de Dados, cujos dados consolidados foram os seguintes:

REG	INFORMAÇÃO
1.	<i>Steve Jobs said he would destroy ANDROID</i>
2.	<i>FACEBOOK is where their customers are going</i>
3.	<i>AVAAZ's network, with millions of people, is a strong enough voice to be heard by the world</i>
4.	<i>GOOGLE établit des monopoles par son omniprésence</i>
5.	<i>Libérez les silos de données</i>
6.	<i>Construire des alternatives au GOOGLE</i>
7.	<i>India could become one of the world's top ten hubs for e-commerce by 2015</i>
8.	<i>Serendipity embeds applications directly into everyday social settings: on the bus, in a bar, ...</i>
9.	<i>Offline and Online: gradual metamorphosis of e-commerce into m-commerce</i>
10.	<i>PIXEL ELECTRONICS decided not to build new shops - they set up e-terminals instead</i>
11.	<i>EU plan to spend billions on boosting rural broadband speeds</i>
12.	<i>GOOGLE now is focusing on Plus, an weapon for fighting FACEBOOK and its audience of 800 million users</i>
13.	<i>Le marché des PC en panne de nouveauté</i>
14.	<i>FACEBOOK And eBay Team Up To Breathe New Life Into Social Commerce</i>
15.	Geolocalização: o internauta quer conteúdo relevante, que seja importante para ele

³⁶ Seleção N2: A seleção de nível 2 consiste em escolher uma frase (ou algumas frases breves) a partir da informação primária (LESCA e JANISSEK-MUNIZ, 2007).

16.	Criada a necessidade de Multi Plataforma
17.	Realidade Aumentada
18.	<i>46% des femmes préfèrent consulter le Net</i>
19.	<i>Le Sénat veut accélérer la couverture mobile et Internet des zones rurales</i>
20.	<i>ZYNGA annonce la première plate-forme de jeux sociaux</i>
21.	<i>Le chinois TENCENT lance une version anglaise de sa micro messagerie</i>
22.	<i>HP pourrait renoncer à se séparer de son activité PC</i>
23.	<i>70% of Companies Ignore Customer Complaints on TWITTER</i>
24.	<i>La prochaine révolution? Faites-la vous même</i>
25.	<i>Stoppen Sie den Spion aus dem Computer</i>
26.	<i>Les internautes sont insatiables Et les femmes sont encore plus assidues puisqu'elles sont 85% à le faire</i>
27.	<i>Brilliant articles attacking clicktivism: illusion that change can come from the click of a mouse</i>
28.	<i>We are entering what some in the technology industry refer to as a post-PC era</i>
29.	<i>Gamification: 75% Psychology, 25% Technology</i>
30.	<i>NFC : mobile wallet</i>
31.	<i>10 percent is the critical mass for spreading ideas to the mass</i>
32.	<i>The same cliché "attention-getters" are being overused... Creativity must prevail</i>
33.	<i>Trust is the biggest factor influencing the Millennial donor decision</i>
34.	<i>FACEBOOK augmente leur usage par téléphone mobile</i>
35.	<i>Internet Trends To Watch: QR Codes; Gamification</i>
36.	<i>Is the web a serendipity machine or a tool for cultural homogenization</i>
37.	<i>Le gouvernement Sarkozy veut censurer internet</i>

Tabela 7. Seleção de Informações

4.2.5 Circulação e Repasse das Informações

Por questões de simulação para este estudo, a etapa de envio das informações coletadas à(s) pessoa(s) encarregada(s) de armazená-las não pode ser executada, entretanto cabe citar aqui alguns aspectos envolvidos neste processo (LESCA e JANISSEK-MUNIZ, 2007), quais sejam:

- A organização do repasse, ou seja, a identificação clara de a quem enviar a informação, através de meios adequados de transmissão destas informações.
- A escolha apropriada das ferramentas e métodos do repasse segundo critério de adequação às características da empresa e das informações de IEAc.

No caso da empresa BABYLOAN, o repasse das informações internas já é realizado basicamente através da *Internet*, entretanto, embora exista um setor responsável pela coleta e repasse das informações, este processo poderia ser incrementado através da colaboração intensiva dos demais setores da organização.

4.2.6 Armazenamento das Informações

Em função das características deste estudo, as informações captadas e selecionadas foram armazenadas segundo modelo de centralização única³⁷ em uma Base de Conhecimento, estruturada sobre a planilha Microsoft Excel. Os registros desta Base contemplaram as informações com suas respectivas interpretações, elementos essenciais não apenas para a IEAc como também para a atividade de Gestão do Conhecimento³⁸.

No caso de BABYLOAN, a implementação de um processo formal de armazenamento é fundamental, uma vez que a organização não possui Bases de Dados ou de Conhecimento estabelecidas.

4.2.7 Difusão das Informações

Por questões de operacionalização do estudo, esta etapa de difusão das informações e conhecimentos aos usuários potenciais não pode ser executada, entretanto cabe citar, aqui também, alguns tópicos envolvidos neste processo (LESCA e JANISSEK-MUNIZ, 2007). São eles:

³⁷ É possível também a opção da centralização distribuída, na qual várias bases estão distribuídas, entretanto interligadas via rede (LESCA e JANISSEK-MUNIZ, 2007).

³⁸ *Knowledge Management*

- A definição de acesso à informação ao seu usuário potencial, ou seja, a identificação de a quem possibilitar acesso, com a delegação da definição do momento desejado para este acesso.
- A clareza do objetivo da difusão, qual seja, possibilitar que seus usuários potenciais possam transformar conhecimento e informação em ação.
- A escolha do modelo de organização da difusão (através da abordagem dos estoques ou dos fluxos).
- A escolha apropriada das ferramentas e métodos da difusão segundo critério de adequação às características das informações e conhecimentos.
- O entendimento prévio de que existe um custo para a difusão.

No caso de BABYLOAN, esta atividade requereria a capacitação da equipe para atuação segundo o modelo IEAc prevê: com a identificação prévia e clara do tipo de informação pertinente a cada usuário interno e com a determinação do modelo de organização da difusão das informações.

4.2.8 Animação da IEAc

Por questões de operacionalização do estudo, a etapa de animação, ou seja, de incentivo e estímulo à ação dos envolvidos na IEAc não pode ser executada, todavia é importante citar que esta atividade pode ser realizada por um ou várias pessoas. Além disso, alguns detalhes importantes devem ser considerados para definição deste processo (LESCA e JANISSEK-MUNIZ, 2007):

- O perfil do animador, que deve abrigar competências para comunicação e organização.

- O custo da animação, que deverá ser composto não apenas pelo salário do animador como também por despesas relativas a locais, equipamentos e processo de comunicação.

No caso de BABYLOAN, a função de animador poderia ser estendida à figura do responsável pela gestão do monitoramento e repasse das informações internas, função já existente na organização, observando-se, entretanto, as características de perfil indispensáveis às atividades de animação.

4.2.9 Criação de Sentido

Nesta esta etapa de criação de sentido foi aplicada a ferramenta *Puzzle* para a geração de hipóteses. Entretanto, antes de executá-la, foi realizado o agrupamento das informações através dos critérios de semelhança e proximidade dos assuntos, de forma a buscar uma organização prévia das ideias a serem conectadas.

O resultado foi a geração de 7 subgrupos (fornecedores, comportamento de internautas, mobilidade, governos, colaboração, tendências tecnológicas, privacidade) cujas informações podem ser visualizadas a seguir:

FORNECEDORES DE TECNOLOGIA
<i>Steve Jobs said he would destroy ANDROID</i>
<i>FACEBOOK is where their customers are going</i>
<i>GOOGLE établit des monopoles par son omniprésence...</i>
<i>Construire des alternatives au GOOGLE.</i>
<i>GOOGLE Plus: weapon for fighting FACEBOOK</i>
<i>FACEBOOK and eBay team up to</i>
<i>HP: pourrait renoncer à se séparer de son activité PC.</i>
<i>Le chinois TENCENT lance une version anglaise de sa micro messagerie</i>

Tabela 8. Informações sobre fornecedores de tecnologia

COMPORTAMENTO DO INTERNAUTA
<i>India could become one of the world's top ten hubs for e-commerce by 2015</i>
<i>46% des femmes: préfèrent consulter le Net</i>
<i>70% of companies ignore customer complaints on Twitter</i>
<i>Les internautes sont insatiables ... Les femmes sont encore plus assidues puisqu'elles sont 85%</i>
<i>Web User complains: Creativity must prevail</i>
<i>Trust is the biggest factor influencing the Millennial donor decision</i>

Tabela 9. Informações sobre comportamento do Internauta

MOBILIDADE
<i>Offline and Online: the gradual metamorphosis of e-commerce into m-commerce</i>
<i>Le marche des PC en panne de nouveauté</i>
Foi criada a necessidade de um conteúdo/serviço ser acessível a partir de qualquer plataforma
<i>Jeux sociaux: ZYNGA sur toutes les plates-formes</i>
<i>We are entering what some in the technology industry refer to as a post-PC era</i>
<i>FACEBOOK augmente leur usage par téléphone mobile</i>

Tabela 10. Informações sobre mobilidade

GOVERNOS
<i>EU plan to spend billions on boosting rural broadband</i>
<i>Le Sénat: proposition pour améliorer la couverture mobile et Internet des zones rurales</i>
<i>Le gouvernement Sarkozy veut censurer internet</i>

Tabela 11. Informações sobre governos

COLABORAÇÃO
<i>AVAAZ's network, strong enough for millions of people</i>
<i>La prochaine révolution ? Faites-la vous même</i>
<i>Brilliant articles attacking clicktivism: illusion that change can come from the click of a mouse</i>
<i>10% is the critical mass for spreading ideas to the mass</i>

Tabela 12. Informações sobre colaboração

TENDÊNCIAS TECNOLÓGICAS
<i>Serendipity embeds applications on the bus, in a bar, ...</i>
<i>PIXEL ELECTRONICS decided not to build new shops - they set up e-terminals instead</i>
Geolocalização: tendência de levar informações ao usuário de acordo com o local que ele se encontra
Realidade aumentada
<i>Gamification: 75% Psychology, 25% Technology</i>
<i>NFC: mobile wallet.</i>
<i>Internet trends: QR Codes; Gamification</i>
<i>Is the web a serendipity machine or a tool for cultural homogenization?</i>

Tabela 13. Informações sobre tendências tecnológicas

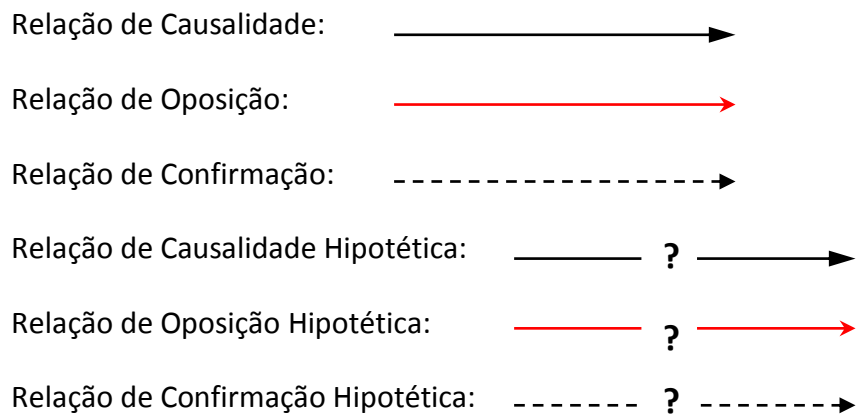
PRIVACIDADE
<i>Libérez les silos de données</i>
<i>Stoppen Sie den Spion aus dem Computer</i>

Tabela 14. Informações sobre privacidade

Especificamente, no caso da organização BABYLOAN, este processo não apenas deveria ser definido de forma ampla como implementado, juntamente com a capacitação interna da equipe para sua execução.

4.2.9.1 *Puzzle*

Para a montagem do *Puzzle* observou-se como critérios de ligação das informações as relações de causalidade, de oposição e de confirmação (LESCA, 2003), cuja representação gráfica é a seguinte:



As possibilidades para inter-relacionamento dos assuntos são muitas, visto que se trata de uma ação subjetiva e principalmente, coletiva, entretanto, uma das alternativas para representação do *Puzzle* poderia ser a que está representada na **Figura 14**.

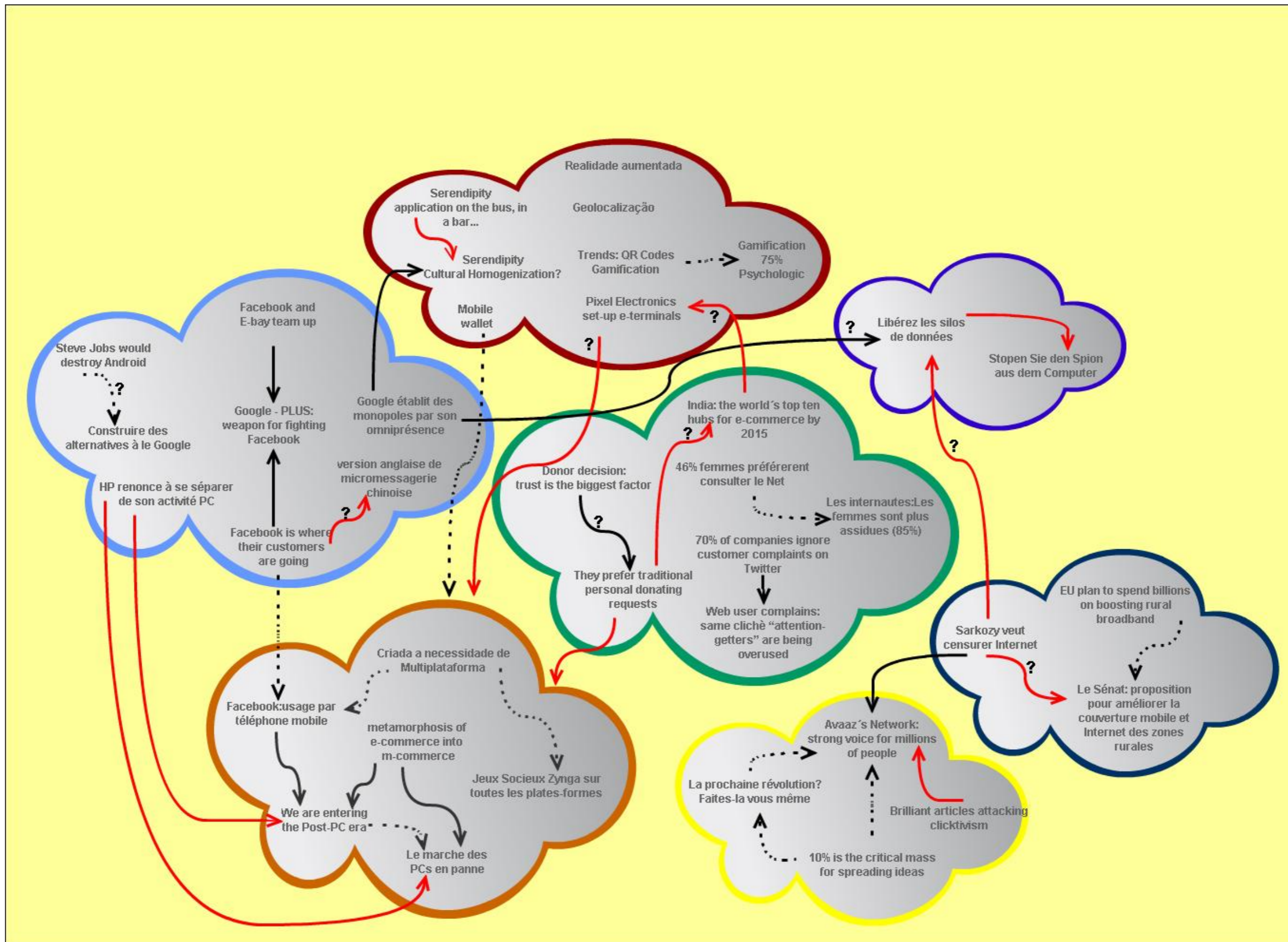


Figura 14. Puzzle

4.2.9.2 Hipóteses

A análise das relações estabelecidas na representação do *Puzzle* pode orientar para uma definição de tomada de decisão, ou para a continuidade das buscas por informação objetivando responder as questões levantadas a partir de um novo ciclo da IEAc.

É provável, também, que muitas informações captadas continuem fragmentadas, e aparentemente desconectadas das demais, entretanto é exatamente este o caminho natural para o estabelecimento de um sentido coletivo, qual seja, buscar informações que possibilitem decifrar as lacunas do *Puzzle*. Serão estas que, depois talvez, poderão se caracterizar como sendo informações antecipativas.

Neste caso específico, foram levantadas algumas questões, a partir do *Puzzle* delineado na **Figura 14**, buscando-se focar em 2 ideias centrais para a antecipação (ao invés de 1 apenas, haja vista a quantidade de informações coletas), as quais sensibilizam diretamente a atuação da organização. São elas:

- 1) o comportamento do internauta, foco da organização BABYLOAN, no momento:
 - O fato de ser a confiança, segundo o relatório MILLENNIAL DONORS, o fator mais importante para a decisão de doação por parte dos jovens, pode esta ser entendida como a razão para eles preferirem meios tradicionais para isto? Estes jovens considerariam a *Web* um meio inseguro e, portanto, pouco atrativo para transações de doação? Ou estaria a confiança atrelada à organização social e sua atuação no mercado?
 - O fato de milhões de jovens utilizarem o AVAAZ para reivindicação e levantamento de fundos para os movimentos coletivos não contraria o resultado do relatório MILLENNIAL DONORS?
 - A projeção de explosão do *e-commerce* em 4 anos na Índia, especialmente entre os jovens, não contraria o resultado do relatório MILLENNIAL DONORS? Existe alguma diferença para o jovem, em termos de confiança, entre a ação de compra e a de doação?

- Porque a PIXEL ELECTRONICS resolveu, ao invés de abrir suas próprias lojas, investir na disponibilização de terminais de compras exclusivos para seus usuários em outras lojas, se o mercado aponta para uma explosão de transações *online*?
- Esta ação pode ser considerada contrária à tendência de mobilidade ou à confirmação desta?

2) A *Internet* e suas aplicações de interação com estes internautas:

- Se tanto o Senado francês, como a própria União Europeia, planejam incrementar a cobertura móvel e de *Internet* das zonas rurais, com vistas a garantir e melhorar o acesso à informação aos internautas, porque o presidente Sarkozy, segundo o AVAAZ, desejaria censurar a *Internet* na França?
- A reivindicação de liberação das *logs* de pesquisa das aplicações estaria relacionada a esta ideia de Sarkozy?
- O foco da manifestação estaria direcionado ao GOOGLE e ao monopólio do buscador e de suas formas de comercialização e divulgação de espaços para empresas, ou ao monopólio de dados que este possui referente ao perfil dos internautas?
- O que significa, em termos de aplicações para usuários, a competição determinada entre a APPLE e o GOOGLE? Qual a consequência para as empresas que hoje se utilizam do GOOGLE como meio de divulgação se este vier a ser derrotado pela APPLE?
- Se o FACEBOOK está onde todos os seus usuários estão, porque a aplicação social chinesa na *Web*, que atende um mercado gigante de jovens internautas chineses lançou uma versão em inglês? Pode ser entendido como uma concorrência direta ao FACEBOOK e uma nova forma de interação social significativa?

Na representação gráfica do *Puzzle* alguns cenários podem ser também visualizados, confirmando orientações e convergências cujos sinais já se observa atualmente:

- ❖ Redes móveis e redes sociais, duas tendências crescentes que irão afetar os consumidores, os prestadores de serviços, a indústria de *hardware*, *software*, infraestrutura, e o potencial comercial da *Web*.
- ❖ Mobilidade gerando a necessidade de aplicações multiplataforma, e o consequente incremento dos investimentos em cobertura móvel, cujas projeções de acesso deverão ultrapassar aquele via *desktop* em quatro anos³⁹.

No caso deste estudo constatou-se o interesse da União Europeia na ampliação de cobertura móvel e 3G, especialmente nas zonas rurais onde inexistente infraestrutura de acesso à *Internet* via rede fixa. O objetivo certamente é possibilitar a expansão das interações sociais e transações comerciais para níveis, até então, impossíveis de serem atingidos, favorecendo significativamente as relações entre indivíduos e organizações.

Sob o ponto de vista do mercado no qual BABYLOAN atua, é viável supor que nos países mais pobres, o microcrédito *online* poderá ter um futuro mais difícil, não apenas em função da projeção mundial de explosão do acesso móvel, mas também por ser a maior parte da população carente iletrada e sem condição de acesso à *Internet*. Nesses países, os serviços bancários móveis poderiam ser considerados a melhor solução.

Contribui para esta ideia, também, o lançamento de redes móveis 3G em mais da metade dos países Africanos⁴⁰, (com implementações em andamento em muitos outros), alavancando o continente para a posição de mercado com crescimento mais rápido do mundo para a telefonia móvel⁴¹.

Por outro lado, na visão do internauta financiador, mas confirmando a mesma tendência de demanda por serviços financeiros móveis, a empresa BERG INSIDE⁴² prevê

³⁹ *Morgan Stanley Research*: abril de 2010.

⁴⁰ *African Mobile Broadband, Data and Mobile Media Market 2011 report*, (Research and Markets).

⁴¹ *African Fixed-Line and Fibre Telecoms Markets and Infrastructure 2011 report* (Research and Markets).

⁴² Empresa sueca de pesquisa voltada à *Business Intelligence* da indústria de telecomunicação.

que o *m-banking*⁴³ irá atrair 115 milhões de usuários⁴⁴ na Europa, projeção que certamente pode ser estendida à economia social e aos serviços de microfinanças.

Assim, considerando estes sinais, pode-se concluir que a ampliação do microcrédito móvel teria maior potencial do que o microcrédito *online*, orientando para a necessidade das organizações disporem suas aplicações em multiplataformas.

Mas, é possível, também, que os dois tipos de acesso possam convergir futuramente para conexões via satélite permitindo a *Web* móvel também através de *desktops* e *laptops*.

4.2.9.3 Análise Final

Muitas outras questões poderiam ser estabelecidas ou identificadas a partir da representação gráfica do *Puzzle*, o que as determinarão, efetivamente, será o conhecimento organizacional daqueles que participam da etapa de criação de sentido, da criatividade, competência e, especialmente, da riqueza da interação coletiva.

Especificamente no caso de BABYLOAN, que atua em um contexto de abundância de informação, é possível intuir que a metodologia IEAc, de fato, poderá contribuir para o desempenho da organização, especialmente em um momento de crise financeira, como o atual, pois possibilita a descoberta de novos nichos de mercado e de novas formas tecnológicas, ainda não exploradas, para contato e sensibilização de seus usuários potenciais e organizações apoiadoras.

Vale lembrar, contudo, que abundância neste cenário também é sinônimo de complexidade, pois em um universo de multiplicidade de informações e de oportunidades, como a *Web*, o fluxo dos negócios dificilmente seguirá rotas pré-determinadas, favorecendo, portanto, as organizações que, de alguma maneira, conseguirem antecipar estes cenários na formulação de suas estratégias.

⁴³ *Mobile Banking*, em oposição ao *electronic banking (e-banking)* realizado via computador.

⁴⁴ *Global Mobile Statistics 2011*, de Mobithinking.

Finalmente, é importante salientar que a implementação de um modelo IEAc também configura-se como um processo complexo, cujos resultados são melhor avaliados a longo prazo, o que significa a execução de vários ciclos. Mas a construção do conhecimento e uso da Inteligência são produtos de ações contínuas e acumulativas que podem contribuir efetivamente para a sustentabilidade da organização, não apenas sob o ponto de vista da dimensão econômica, mas, também social, técnica, política e, especialmente, da cognitiva.

5 CONCLUSÕES

O novo cenário mundial, no qual estruturas políticas, econômicas e sociais vêm sendo rompidas progressivamente, exige novas necessidades de conhecimento. Isto remete à ideia de que a competência para a antecipação de cenários futuros pode ser compreendida como um dos fatores importantes de sustentabilidade para as organizações, pois o grande desafio recai, atualmente, na necessidade de estarem preparadas para negócios que ainda não existem, para tecnologias que ainda não foram inventadas e para problemas que também não são conhecidos.

Mas esta capacidade de antecipação, conforme visto no modelo IEAc, está associada à criação de sentido a partir de informações que não o exibem de forma evidente. É, portanto, uma ação complexa demais para ser realizada individualmente, indicando, desta forma, uma necessidade de atuação coletiva como a mais interessante e, potencialmente, mais rica. Isto corrobora os preceitos da metodologia indicados por Lesca (2003). Significa, também, que quanto maior o desenvolvimento do capital social da organização, ou seja, das pessoas que a compõem, suas competências e envolvimento, maiores serão as possibilidades de elaboração criativa de cenários futuros para a antecipação de estratégias.

Assim, partindo do pressuposto que qualquer economia mundial, como qualquer empreendimento, está, em última análise, baseado na força, capacidade e habilidade das pessoas que a integram, veremos então que, sob o aspecto humano, fundamental na prática de Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva (IEAc), as empresas sociais conseguem uma real vantagem no mundo dos negócios. Em primeiro lugar, por apresentarem uma cultura participativa com forte senso comunitário e, em segundo, por ser habitualmente mais fácil para estas atrair e reter pessoal altamente motivado, portanto disponível para empreender a coleta voluntária de sinais no ambiente pertinente.

Portanto, o entendimento pragmático do cenário externo, através da IEAc, favorece decisões que trazem uma marca de empreendedorismo e inovação, e tem no universo da economia social P2P, ambiente fortemente baseado em percepção, um impacto potencial bastante significativo, conforme se procurou exemplificar através deste estudo de caso.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cabe, neste capítulo final, reportar algumas dificuldades encontradas na execução prática da IEAc para esta pesquisa.

A primeira delas diz respeito ao monitoramento de informações e ao desafio de realizar esta atividade como membro externo à empresa. A constatação é a de que existe, possivelmente, a necessidade da existência prévia de conhecimento organizacional consolidado, construído cotidianamente, para a execução desta etapa do ciclo IEAc de maneira eficaz.

A mesma dificuldade se reflete na etapa de seleção e atribuição de sentido haja vista que é exatamente neste momento que deve ocorrer à intersecção das informações captadas externamente com o conhecimento organizacional dos indivíduos, fazendo com que a insuficiência deste último, para aquele não nativo à empresa, se torne um obstáculo ou fator limitador para a geração de hipóteses.

Por outro lado, estes aspectos, de certa maneira, tornam-se fatores positivos sob o ponto de vista da organização. Partindo-se do pressuposto que se configura o conhecimento interno como um bem imaterial exclusivo da empresa, este domínio, por sua vez, poderá comprometer uma simulação maldosa de sua atividade de Inteligência por seus concorrentes.

Cabe salientar aqui, contudo, que as observações com relação à limitação da atuação dizem respeito à execução prática das etapas propriamente ditas, estando dissociadas da atividade de consultoria do modelo, a qual pode e é realizada de forma ativa e responsiva.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Segundo Vergara (2006) todo método possui também limitações, desta forma, faz-se necessário antecipar alguns aspectos restritivos desta pesquisa. São eles:

- Trata-se de um estudo de caso, portanto algumas condições organizacionais particulares da empresa conduzem à impossibilidade de generalização das conclusões a demais organizações.
- Da mesma maneira, estão presentes elementos legais específicos à União Europeia, os quais caracterizam fortemente a organização BABYLOAN, e que não necessariamente encontram similaridade em países de outros blocos geográfico-econômicos.
- A pesquisa foi realizada durante um intervalo de tempo inferior a 6 meses, o que pode ser entendido como fator limitador do aprofundamento das informações levantadas relativas à organização e seu ambiente.
- Para fins de operacionalização da pesquisa, todas as atividades previstas para realização do ciclo de IEAc foram desempenhadas por apenas 1 pessoa, embora o modelo preveja que o trabalho e o esforço sejam coletivos.
- Este trabalho procurou abordar o modelo de Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva sob um ponto de vista macro, haja vista a complexidade da metodologia e o conseqüente intervalo de tempo necessário para sua realização e aferição de resultados.

5.3 SUGESTÕES

Em virtude da limitação do número de pesquisas realizadas no país sobre economia social P2P e sobre a aplicação de ferramentas de Inteligência para este setor, especificamente empresas sociais, que se constitui em um modelo diferenciado de atuação entre o segundo e o terceiro setor, sugere-se a continuidade dos estudos sobre estes temas.

Especificamente sobre os modelos de mercado P2P, cujo enfoque é fortemente colaborativo, propõe-se que pesquisas sejam aprofundadas sob o ponto de vista da Inteligência Coletiva nos negócios.

REFERÊNCIAS

- ABBATE, J.** *Inventing the Internet*. Cambridge: MIT Press, 1999.
- AGRAWAL, A. K.; C, CATALINI; GOLDFARB, A.** *The Geography of Crowdfunding*. National Bureau of Economic Research, NBER Working Paper Series, working paper 16820, 2011.
- ANSOFF, H. I.** *The firm of the future*. Harvard Business Review, v.43, n.5, set-out, 1965. p. 162-174.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H. H.; WEI-SKILLERN, J.** *Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?* Entrepreneurship theory and practice, Willey-Blackwell, v.30, n.1, 2006. p.1-22.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H. H.; WEI-SKILLERN, J.** *Social Entrepreneurship and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?* Social Enterprise Series n. 28, Harvard Business School Working Paper, n. 04-029, 2003.
- BAUWENS, M.** *P2P and Human Evolution: Peer to peer as the premise of a new mode of civilization*. Institute of Network Cultures, 2005. Disponível em: <http://www.networkcultures.org/weblog/archives/P2P_essay.pdf>. Acesso em: 04 de novembro de 2011.
- BAZZOTI, C.; GARCIA, E.** *A importância do sistema de informação gerencial na gestão empresarial para tomada de decisões*. Ciências Sociais Aplicadas em Revista (Cascavel), v. 6, n. 11, 2006. p.33-60.
- BELLEFLAMME, P.; LAMBERT, T.; SCHWIENBACHER, A. C.** *Crowdfunding: Tapping the right Crowd*. In: International Conference of the French Finance Association (AFFI), 2011, Montpellier. Anais..., 2011.
- BENCKLER, Y.** *The wealth of Networks: how social production transforms markets and freedom*. London: Yale University Press, 2006.

- BERGER, S. C.; GLEISNER, F.** *Emergence of Financial Intermediaries in Electronic Markets: The Case of Online P2P Lending.* BuR - Business Research. German Academic Association of Business Research, v.2, n.1, 2009. p.39-65.
- BOTHOS, E.; APOSTOLOU, D.; MENTZAS, G.** *Collective intelligence for idea management with Internet-based information aggregation markets: The role of market facilitation in idea management.* Expert Systems Applications – International Journal, v.39, n.1, 2012. p.1333-1345.
- CALAZANS, A.** *Conceitos e uso da informação organizacional e informação estratégica.* TransInformação (Campinas), v.18, n.1, 2006. p.63-70.
- CARON-FASAN, M. L. C.; JANISSEK-MUNIZ, R.** - *Análise de informações de Inteligência Estratégica Antecipativa: proposição de um método, caso aplicado e experiências.* RAUSP, v.39, n.3, 2004. p.205-219.
- CARVALHO NETO, S.; ALMEIDA, F. C.** *Monitoramento do Ambiente no Mercado de Ensino Superior: Um estudo exploratório da aplicação e do uso da Internet na captação individual de sinais fracos no conceito de Veille Stratégique em uma IES.* In: IX SEMEAD, 2006, São Paulo. Anais..., 2006.
- CERTO, S.; PETER, J. P.** *Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia.* São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHENG, P.; LUDLOW, J.** *The 3 Models of Social Enterprise: Creating social impact through trading activities.* Londres: CAF Venturesome, 2008.
- CHOO, C. W.** *A organização do conhecimento.* São Paulo: Editora Senac, 2003.
- CHOO, C. W.** *Information Management for the Intelligent Organization: The art of scanning the environment.* Assist Monograph Series (3ª ed.) Medford (NJ): Information Today Inc, 2002.
- DAVENPORT, T.** *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.* São Paulo: Futura, 1998.

- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L.** *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Tradução de Lenke Peres. 14ª reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DEES, G.** *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Duke University's Fuqua School of Business, the Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (CASE), 1998. Disponível em: <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf>. Acesso em: 13 de junho de 2011.
- DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY OF UK-** *Social enterprise a strategy for success – Crown Copyright*. DTI/Pub 6058/5k/07/02/NP. URN 02/1054 - Julho 2002.
- DRUCKER, P. F.** *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DRUCKER, P. F.** *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ESCRIVÃO FILHO, E. ; CARVALHO, K. C.; ANDRADE, J. H.** *Gestão estratégica da informação do ambiente empresarial: um estudo de caso sobre o processo de monitoramento do ambiente externo em uma empresa brasileira de grande porte*. In: VII SemeAd, 2004, São Paulo. Anais..., 2004.
- FACHINELLI, A. C.; GIACOMELLO, J. R.; BERTOLINI, A. L.** *Inteligência Estratégica: Desenvolvimento de uma Escala para Compreensão do Construto*. In: XXXIV EnANPAD, 2010, Rio de Janeiro. Anais..., 2010.
- FLANNERY, D.; DEIGLMEIER, K.** *Leading the Social Purpose Business: An Examination of Organizational Culture*. REDF Box Set — Social Purpose Enterprises and Venture Philanthropy in the New Millennium. The Roberts Foundation, 2000. Disponível em: <<http://www.redf.org/learn-from-redf/publications/118>>. Acesso em: 01 de novembro de 2011.
- FREITAS, H. e JANISSEK-MUNIZ, R.** *Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica*. In: III ENA, 2006, Curitiba. Anais..., 2006.
- GOMES, E.; BRAGA, F.** *Inteligência Competitiva: como transformar informação em negócio lucrativo*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

- GUTIÉRREZ, M. P. M.** *O conhecimento e sua gestão em organizações*. In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.
- HALL, R. H.** *Organizações: estrutura e processo*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.
- JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H.; LESCA, H.; CARON-FASAN, M. L. C.** *Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva: transferência e adaptação de procedimentos metodológicos visando propor soluções e promover a IEAc no Brasil*. In: XXIX EnANPAD, 2005, Brasília. Anais..., 2005.
- JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H.** *Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para Tomada de Decisão*. Revista Organização em Contexto, Ano 2, n.4, jul-dez, 2006. p.92-118.
- JANISSEK-MUNIZ, R.** *Veille Anticipative Stratégique en PMI: Vers un nouvel usage du site Web pour provoquer des informations «terrain» afin d’amorcer des innovations: Concept, instrumentation et validation*. Thèse en Doctorat Sciences de Gestion. Grenoble 2 UPMF CERAG, 2004.
- KOTLER, P.** *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.
- LEONY, M. G. S.** *Informação como instrumento de Inteligência na área fiscal: estudo de caso na SEFAZ/BA*. Dissertação de Mestrado em Ciência da Informação – Universidade Federal da Bahia, Instituto de Ciência da Informação (POSCI), Salvador, 2006.
- LESCA, H.; JANISSEK-MUNIZ, R.** *Inteligência estratégica antecipativa e coletiva - Conceitos e procedimentos para implantação em empresas*. 2007. Disponível em: <http://www.ieabrasil.com.br/ieabrasil/arquivos/biblioteca/plaquettePO_HL_RJM.pdf>. Acesso em: 30 de setembro de 2011.
- LESCA, H.** *Veille stratégique: la méthode L:E:SCAnning®*, Editions EMS, Colombelles, França, 2003.
- LESCA, H.; LESCA, N.** *Weak Signals for Strategic Environmental Scanning Anticipation Tool for Managers*. London: ISTE Ltd and John Wiley & Sons, 2011.

- LÉVY, P.** *A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço*. 5ª ed. São Paulo: Loyola, 2007.
- LEWIS, M; SWINNEY, D.** *Social Economy? Solidarity Economy? Exploring the Implications of Conceptual Nuance for Acting in a Volatile World*. BC - Alberta Social Economy Research Alliance Working Paper Series, 2007.
- MARETICH, M.; BOLTON, M.** *Social Enterprise: from definitions to developments in practice*. EUROPEAN VENTURE PHILANTHROPY ASSOCIATION. - Knowledge Center. Londres: Alliance Publishing Trust, 2010.
- MARKS, J.; WONG, P.** *Catalysing Systemic Change: The role of venture philanthropy*. London Business School. Londres: Impetus Trust, Collier Institute, 2010.
- MARTRE, H. ; CLERC, P.; HARBULOT, C.** *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. Commissariat général du plan, Paris, França. 1994. Disponível em: <<http://www.ladocumentation française.fr>>. Acesso em: 02 de junho de 2011.
- MERSLAND, R.; RANDOY, T.; STROM, R. O.** *The impact of international influence on microbanks' performance: A global survey*. International Business Review, v.20, n.2, jul, 2011. p.163-176.
- MIRANDA, R. C. R.** *Gestão do conhecimento estratégico: proposta de modelo*. In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.
- MIRANDA, R. C. R.** *O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas*. Ciência da Informação, v.28, n.3, 1999. p.286-292.
- MORESI, E. A. D.** *Inteligência Organizacional: um referencial integrado*. Ci. Inf., Brasília, v.30, n.2, maio-ago, 2001. p.35-46.
- MOSS, T. W.; SHORT, J. C.; PAYNE, G. T.; LUMPKIN, G. T.** *Dual identities in social ventures: An exploratory study*. Entrepreneurship Theory and Practice, v.35, n.4, 2011. p.805-830.
- MOSS, T. W.; LUMPKIN, G. T.; SHORT, J. C.** *Social entrepreneurship: A historical review and research agenda*. F.T. Lohrke & H. Landström (Eds.). *Historical Foundations of Entrepreneurship Research*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2010. p.318-340.

- MOSS, T. W.; LUMPKIN, G. T.; SHORT, J. C.** *The dependent variables of social entrepreneurship. Frontiers of Entrepreneurship Research.* Babson Park, MA: Arthur M. Blank Center for Entrepreneurship, 2008. p.709-720
- MOSS, T. W.; SHORT, J. C.; LUMPKIN, G. T.** *Research in social entrepreneurship: An analysis and critique.* Presented at the Southern Management Association Meetings, (Best Doctoral Paper Award in the Entrepreneurship, Information Technology, & Innovation Track), Nashville, Tennessee, 2007.
- MURRAY, R.; CAULIER-GRICE, J.; MULGAN, G.** *The open book of social innovation.* Londres: The Young Foundation - Social Innovator Series, 2010.
- NEPOMUCENO, C.; CAVALCANTI, M.** *O Conhecimento em Rede: Como Implantar Projetos de Inteligência Coletiva.* 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2007.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.** *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.* Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, P. H.; JOÃO, H. F. C. E.; MONDLANE, N. S. A.** *Contexto competitivo, monitoramento ambiental e tomada de decisão estratégica.* Ci. Inf., Brasília, v.37, n.2, maio-ago, 2008. p.110-121.
- PEATTIE, K.; MORLEY, A.** *Social Enterprises: Diversity and Dynamics, Contexts and Contributions.* SEC/ESRC. Cardiff: Centre for Business Relationships, Accountability Sustainability and Society, 2009.
- PHILLS, A. J.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T.** *Rediscovering Social Innovation.* Stanford, CA: Stanford Social Innovation Review, Stanford Graduate School of Business, 2008.
- QUEYRAS, J.; QUONIAM, L.** *Inteligência competitiva.* In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência, informação e conhecimento em corporações.* Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p.73-98.
- RIOS, F. L. C.; STRAUSS, L. M.; JANISSEK-MINUZ, R.; BRODBECK, A. G.** *Inteligência Competitiva, Empresarial, Estratégica ou de Negócios? Um Olhar a partir da Administração de Empresas.* In: VIº Congresso IFBAE, 2011, Franca. Anais..., 2011.

- ROESCH, S. M. A.** *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.* 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- SANTOS, A. J. R.** *Gestão estratégica – conceitos, modelos e instrumentos.* Lisboa: Escolar Editora, 2008.
- SANTOS, S. C.; PICCHIONI, C. N.; ALMEIDA, F. C.** *Os Diferentes Conceitos, Interpretações e Aplicações da Inteligência Competitiva.* In: XII SemeAD, 2009, São Paulo. Anais..., 2009.
- SCHWEIG, C.; SLONGO, L. A.** *Inteligência Estratégica e Orientação para o Mercado: Conceitos Equivalentes, Distintos ou Complementares?* In: II EnADI, 2009, Recife. Anais..., 2009.
- SHORT, J. C., MOSS, T. W., LUMPKIN, G. T.** *Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities.* Strategic Entrepreneurship Journal, Rawls College of Business Administration, Texas Tech University, v.3, n.2, 2009. p.161-194.
- SIERRA, J. C. V.; RODRIGUES, L. C.** *Maturidade Organizacional em Inteligência Competitiva – O Caso de uma Instituição Financeira Brasileira.* In: XXXV ENANPAD, 2011, Rio de Janeiro. Anais..., 2011.
- SILVA, I. A. O.; SANTOS, C. A. C. M.** *Indexação Colaborativa na Web.* CRB-8 Digital, v.4, n.1, abr, 2011. p.90-98. Disponível em: <<http://revista.crb8.org.br>>. Acesso em: 01 de setembro de 2011.
- SILVEIRA, M. M.; ODDONE, N.** *Necessidades e comportamento informacional: conceitualização e modelos.* Ci. Inf., Brasília, v.36, n.2, maio-ago, 2007. p.118-127.
- STALNAKER, S.** *Here Comes the P2P Economy.* Harvard Business Review, Fev. 2008. Disponível em: http://blogs.hbr.org/cs/2008/02/here_comes_the_p2p_economy.html>. Acesso em 10 de agosto de 2011.
- STEVENSON, H. H.** *Why entrepreneurship has won?* Harvard University, Coleman White Paper. USASBE National Conference, 2000.
- SVIOKLA, J.** *Forget Citibank – Borrow from Bob.* Harvard Business Review, Fev. 2009. Disponível em: <<http://hbr.org/web/2009/hbr-list/forget-citibank-borrow-from-bob>>. Acesso em: 10 de agosto de 2011.

- TARAPANOFF, K.** *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.
- TZU, S.** *The art of war by Sun Tzu: Classic Edition*. Tradução de Lionel Giles. El Paso: El Paso Norte Press, 2009.
- VALENTIM, M. L. P.** *Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento*. Datagramazero-Revista da Ciência da Informação, v.3, n.4, 2002. p.1-23.
- VERGARA, S. C.** *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2006.
- VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M.** *Pesquisa Qualitativa em Administração*. São Paulo: FGV Editora, 2007.
- WEBSITE BABYLOAN.** Disponível em: <<http://www.babyloan.org/fr/>>. Acesso em: 05 de maio de 2011.
- WEBSITE BE LAGOM.** *Blog de consommation intelligente*. Disponível em: <<http://www.belagom.com/2009/04/19/babyloan-org-le-micro-credit-citoyen/>>. Acesso em: 01 de setembro de 2011.
- WEBSITE EMERGENT BY DESIGN.** Disponível em: <<http://emergentbydesign.com>>. Acesso em: 01 de setembro de 2011.
- WEBSITE EUROPEAN COMMISSION.** Disponível em: <<http://ec.europa.eu>>. Acesso em: 07 de novembro de 2011.
- WEBSITE IEA BRASIL.** Disponível em: <<http://www.ieabrasil.com.br>>. Acesso em: 04 de outubro de 2011.
- WEBSITE MOBITHINKING.** Disponível em: <<http://www.mobithinking.com/>>. Acesso em: 07 de novembro de 2011.
- WEBSITE MORGAN STANLEY.** Disponível em: <<http://www.morganstanley.com/>>. Acesso em: 07 de novembro de 2011.
- WEBSITE P2P FOUNDATION.** Disponível em: <<http://p2pfoundation.net/>>. Acesso em: 05 de junho de 2011.
- WEBSITE P2P-BANKING.COM.** Disponível em: <http://www.wiseclerk.com/group-news/>. Acesso em: 01 de setembro de 2011.

WEBSITE RESEARCH AND MARKETS. Disponível em: <<http://www.researchandmarkets.com>>. Acesso em: 07 de outubro de 2011.

WEBSITE SMARTER MONEY. Disponível em: <<http://www.smartermoney.nl>>. Acesso em: 09 de outubro de 2011.

WEI-SKILLERN, J.; AUSTIN, J.; LEONARD, H.; STEVENSON, H. H. *Entrepreneurship in the Social Sector.* Thousand Oaks (CA): Sage Publications Inc., 2007.

WILSON, D. T. *A problemática da gestão do conhecimento.* In: TARAPANOFF, K. (Org.). *Inteligência, informação e conhecimento em corporações.* Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

YIN, R. K. *Case Study Research - Design and Methods.* Thousand Oaks (CA): Sage Publications Inc., 1989.

APÊNDICE A – MATRIZ TEMAS x ATORES

ATEORES		TEMAS	COMUNI CAÇÃO	MICRO FINANÇAS	ECONOMIA SOCIAL	CONCOR RÊNCIA	PARCERIAS E INVESTIMENTO	INTERNET E TECNOLOGIA	REGULAÇÃO E LEGISLAÇÃO	OUTRO
Internautas ou Usuários de Tecnologia			X	X			X	X		
Fornecedores de Tecnologia								X		
Instituições Legisladoras	PARLAMENTO FRANCES				X				X	
	PARLAMENTO EUROPEU				X				X	
	CONSELHO DA UNIÃO EUROPÉIA				X				X	
Instituições Reguladoras	BANQUE DE FRANCE			X	X				X	
	AMF (Autorité des Marchés Financiers)			X	X				X	
	BANCO CENTRAL EUROPEU			X	X				X	
Acionistas Sociais	ONG ACTED			X	X		X			
	FOND.CRÉDIT AGRICOLE GRAMEEN			X	X		X			
	ONG ETIMOS			X	X		X			
	BRED BANQUE POPULAIRE			X	X		X			
	CRÉDIT COOPÉRATIF			X	X		X			
	BANQUE NEUFLIZE OBC			X	X		X			
	CRÉDIT AGRICOLE CENTRE-EST			X	X		X			
CRÉDIT AGRICOLE FRANCHE-COMTÉ			X	X		X				
Parceiros Chave	IMFCHAMROEUN	X	X	X	X		X			
	IMFOXUS	X	X	X	X		X			
	IMFADIE	X	X	X	X		X			
Concorrentes	MICROPLACE.com			X		X		X		
	MYC4.com			X		X		X		
	KIVA.org			X		X		X		
OUTROS										

APÊNDICE B - INFORMAÇÕES COLETADAS

REG. 01

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
21/10/11	Usuários de Tecnologia	Tecnologia	BBC News	web

Jobs vowed to 'destroy' Android
Steve Jobs said he would destroy Android and would spend all of Apple's money and his dying breath if necessary.

Apple enjoyed a close relationship with Google prior to the launch of the Android system. Google products, including maps and search formed a key part of the iPhone's ecosystem.

At that time, Google's chief executive, now chairman, Eric Schmidt also sat on the board of Apple. However, relations began to sour when Google unveiled Android in November 2007, 10 months after the iPhone first appeared.

REG. 02

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
18/10/11	Internautas	Internet	InformationWeek	web

Facebook Is Web's Future, Say Parker and Benioff

Attendees also heard from Salesforce.com CEO Marc Benioff, who remarked on the extent to which "Facebook is eating the Web," by encompassing so much online activity, "and how that is accelerating." This is very much relevant to enterprises, because Facebook is where their customers are going.

REG. 03

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
17/10/11	Internautas	Internet	Site Avaaz.org	web

"Avaaz's network, with millions of people, is a strong enough voice to be heard by the world's most prominent politicians and decision-makers."

– David Dubroeuq, France

REG. 04

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
17/10/11	Internautas	Internet	Blog Internet actu Le Monde	web

Manger Google !

Alessandro Ludovico, chercheur et artiste, éditeur du magazine Neural.it, célèbre pour ses projets Amazon Noir et Google will eat itself (Google va se manger lui-même, GWEI), est venu discuter de la vision très critique qu'il porte sur la firme de Mountain View.

Google établit des monopoles par son omniprésence, sa "coolitude" et par les fonctionnalités attirantes qu'il développe. La firme a un taux d'innovation accéléré grâce à des règles flexibles.

En interne, la devise de leur organisation est la liberté et elle s'avère plutôt efficace.

Extérieurement, les produits conçus sont clairs et convaincants. Leurs services sont amusants et attrayants, constate l'artiste.

REG. 05

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
17/10/11	Internautas	Internet	Blog Internet actu Le Monde	web

Libérez les silos de données !

Ingmar Weber, chercheur à Yahoo!, a présenté un point de vue assez iconoclaste et très personnel, consistant à demander la libération des logs de recherche. Le journal des actions de recherche des individus est une source puissante de données : qui permet de connaître l'évolution de la grippe ou le bar préféré des gens. Le problème si vous souhaitez construire un moteur de recherche, c'est que vous ne pouvez pas avoir accès à des journaux de recherches : les principaux moteurs de recherche accumulent leurs logs comme les avarès assis sur des monceaux d'or, explique le chercheur. Il existe d'autres monticules d'ors ou silos d'informations fermés comme les appelle Weber : telles les données de connexion des téléphones mobiles ou de nos cartes de crédit qui pourtant pourraient permettre par exemple de prévoir les embouteillages ou de faire une cartographie de nos consommations...

Saurons-nous déverrouiller ces silos et en chasser les avarès tout en respectant les questions évidentes de confidentialité et les éventuels abus ? Comment pourrions-nous tous contribuer aux journaux de recherche tout en nous protégeant des intrusions et des mauvais usages de nos données personnelles ? SCookies d'Ippolita apporte une solution de partage de données sans facteur terrifiant. Mais quelles autres innovations légales ou techniques pourraient nous permettre d'ouvrir les journaux de requêtes comme des biens publics ?

REG. 06

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
17/10/11	Internautas	Internet	Blog Internet actu Le Monde	web

Construire des alternatives à le Google:

Michael Stevenson, étudiant au Département d'études des médias de l'université d'Amsterdam, a présenté une sélection de projets artistiques et activistes liés à la recherche sur le web.

Ainsi, IP-Browser cherche à créer une expérience de navigation alternative permettant de surfer sur des adresses IP proches de la votre. Shoogle permet d'accéder aux résultats de Google de manière chaotique, bouleversant le saint ordre du PageRank. L'internet qui dit non, vous rappelle concrètement que vous ne devez pas utiliser Google en essayant de rendre votre navigation depuis Google insupportable. Le générateur de faute d'orthographe d'Erik Borra et Linda Hilfling est né en se rendant compte qu'introduire une faute d'orthographe sur le terme Tiananmen permettait d'obtenir des résultats contournant la censure sur ce terme dans l'index chinois de Google, permettant alors d'accéder à des images de la manifestation par exemple. Une manière de subvertir le correcteur orthographique et l'index de Google.

REG. 07

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
17/10/11	Internautas	Internet	BBC News	web

India's internet surfing and shopping boom

India could become one of the world's top ten hubs for e-commerce by 2015

"Most people of my age today in India literally live online," says Seeya Malhotra as she unwraps a box that has been delivered to her desk at work.

There are more than 65 million people logging onto the web in India, according to research group Juxt.

This might be a small proportion of the country as a whole, but in itself represents a sizeable market.

And Juxt estimates four in every five of these web surfers shop online.

REG. 08

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
16/10/11	Internautas	Internet	Site MIT realitymedia	web

Blueaware software (nokia) – Serendipity

Today's social software is not very social. From standard CRM systems to Friendster.com, these services require users to be in front of a computer in order to make new acquaintances. Serendipity embeds these applications directly into everyday social settings: on the bus, around the water cooler, in a bar, at a conference.

Serendipity consists of a central server containing information about individuals in a user's proximity and several methods of matchmaking

The similarity score is calculated by extracting the commonalities between two users' profiles and summed using user-defined weights.

The thresholds and the weighting scheme that defines the similarity metric can be set on the phones and correspond to the existing profile types such as meeting, outdoors, silent mode, etc. When it has been determined that the two individuals should have an interaction, an alert is sent to the phones with each user's picture and a list of talking points.

REG. 09

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
15/10/11	Internautas	Internet	BBC News	BBC TV

Offline & online:

This gradual metamorphosis of e-commerce into m-commerce has been especially visible in recent months. There are places such as China, for instance, where most people go online on their mobiles as opposed to home computers - and turning them into buyers is many retailers' ultimate goal

Mobile shopping is a hugely-growing trend," says Angus McCarey, eBay's retail director.

REG. 10

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
15/10/11	Internautas	Internet	BBC News	BBC TV

Many retailers now see bricks and mortar stores as an old fashioned, inefficient way of doing business.

- Shops. We go there, we browse, we buy.

- Pixel Electronics decided not to build new shops - they set up e-terminals instead: And in the spirit of merging online and offline, it decided to set up electronic terminals - ordinary computers with the store's online catalogue in other stores all over the country. The concept is similar to, but a step forward from the French Minitel - a closed network of e-terminals in the pre-internet era of the 1980s. People used Minitel to search the telephone directory, communicate via a special mail system and even make purchases online - just like we do now on the web. C3Pixel Electronics' idea is only different in the way that its terminals are internet-connected - but only to the store's website.

REG. 11

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
15/10/11	Internautas	Internet	BBC News	BBC TV

EU plan to spend billions on boosting broadband speeds:

The plan is partly aimed at stimulating further investment in rural broadband.

It is hoped the initiative will also help to create a single market for digital public services.

The Commission has already set targets for improving the speed of home internet connections across the region.

A particular objective is to get more money invested in rural broadband. Left to their own devices, telecoms companies often invest less in such areas because they are not as profitable as more densely-populated towns and cities.

REG. 12

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
14/10/11	Internautas	Internet	The Washington Post	jornal

Google plans to shut down Buzz, ending social networking expansion that turned into a faux pas:

Google now is focusing its social networking efforts on Plus, a 3 1/2 month-old service that has been catching on quickly. Plus already has more than 40 million users, and Google CEO Larry Page seems confident that it will become an effective weapon for fighting the threat posed by Facebook and its audience of 800 million users.

REG. 13

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
13/10/11	Internautas	Tecnologia	Le Figaro	jornal

Le marché des PC en panne de nouveauté:

Confrontés à la concurrence des smartphones et des tablettes, les fabricants d'ordinateurs peinent à stimuler la demande. Le temps de la croissance à deux chiffres est révolu.

REG. 14

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
13/10/11	Internautas	Internet	Blog TechCruch	LinkedIn

Facebook And eBay Team Up To Breathe New Life Into Social Commerce:

“We’re at an inflection point”, eBay CEO John Donahoe said from the stage at Innovate, eBay’s brand new developer conference that launched today in San Francisco. “We’ll see more change in how consumers shop and pay in the next three years than we’ve seen in the last 15 years”.

One of the more anticipated announcements to come out of Innovate was a partnership between the world’s largest social network and eBay, which will see the latter integrating Facebook’s Open Graph (the tree of connections Facebookers create by sharing and interacting with friends and content on the social network) into its Magento and GSI global commerce platforms.

What does this mean? The partnership will basically give third party developers a bigger voice in the development of social commerce, allowing them to build new social shopping experiences for consumers and retailers, share their ideas, and create personalized apps for buying, selling, and sharing that have Facebook’s social features baked right into them

Merchants already have the opportunity to set up storefronts on Facebook to sell directly to their customers while they’re networking or surfing a brand’s fan page, but so far sales on the platform haven’t impressed.

REG. 15

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
13/10/11	Internautas	Internet	Blog IDG NOW	web

Geolocalização:

O que não falta na internet é informação. No entanto, o internauta quer conteúdo relevante, que seja importante para ele. Dessa forma, a geolocalização tem sido uma grande tendência, levando informações ao usuário de acordo com o local que ele se encontra.

Recomendação: Entender o perfil do seu usuário e recomendar produtos ou serviços baseado em seu perfil será um grande diferencial, pois além de aumentar a conversão de venda é uma excelente estratégia de fidelização, uma vez que cria uma relação de confiança com seu cliente. Ele se sente único.

REG. 16

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
13/10/11	Internautas	Internet	Blog IDG NOW	web

Multi Plataforma:

Com a tendência da mobilidade, foi criada a necessidade de um conteúdo/serviço ser acessível a partir de qualquer plataforma. Seja em um desktop, smartphone, tablet ou até mesmo em virtual work place. As empresas do futuro têm que oferecer seus produtos e serviços em todas essas plataformas e assim capturar seu cliente em todos os momentos

REG. 17

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
13/10/11	Internautas	Internet	Blog IDG NOW	web

Realidade Aumentada:

O que antes parecia coisa de cinema, hoje está praticamente à nossa porta. A realidade aumentada está aí, e cada vez mais é possível encontrar sites utilizando a tecnologia para criar mais interatividade entre os usuários e o produto.

REG. 18

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
12/10/11	Internautas	Internet	Le Figaro	jornal

46% des femmes achètent leur voiture sans consulter leur compagnon:

Selon une enquête du site au féminin.com, elles ne dialoguent plus avec leur compagnon avant l'achat d'un véhicule et avouent clairement préférer consulter le Net.

REG. 19

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
12/10/11	Internautas	Internet	Le Figaro	jornal

Le Sénat veut accélérer la couverture numérique du territoire

Le sénateur Hervé Maurey va déposer une proposition de loi pour améliorer la couverture mobile et Internet des zones rurales.

REG. 20

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
12/10/11	Internautas	Internet	Le Figaro	jornal

Zynga annonce la première plate-forme de jeux sociaux:

Notre but est d'apporter aux joueurs leurs jeux préférés, où qu'ils soient», professe John Schappert, directeur général adjoint de Zynga. L'éditeur, qui a longtemps snobé les appareils mobiles, y voit aujourd'hui un formidable relais de croissance et veut être présent sur toutes les plates-formes.

REG. 21

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
12/10/11	Internautas	Internet	Le Monde	jornal

Le chinois Tencent lance une version anglaise de sa micromessagerie:

Le plus populaire des services chinois de micromessagerie, Sina Weibo, envisage également de lancer un service en anglais, selon plusieurs médias, mais aucune annonce officielle n'a encore été faite.

La Chine compte le plus grand nombre d'utilisateurs au monde avec plus de 500 millions d'usagers de la Toile et les sites de micromessages y sont de plus en plus populaires. Depuis le début de l'année, le nombre de "microblogueurs" a triplé, pour atteindre 195 millions à la fin juin, selon des statistiques officielles.

REG. 22

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
12/10/11	Sociedade	Tecnologia	Le Monde	jornal

HP pourrait renoncer à se séparer de son activité PC

Selon le "Wall Street Journal", des dirigeants et des conseillers du groupe informatique estiment que le coût de l'opération pourrait dépasser les avantages.

REG. 23

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
12/10/11	Internautas	Internet	Social Media Marketing Group News	LinkedIn

70% of Companies Ignore Customer Complaints on Twitter:

- New research from Maritz and Evolve24 of 1,298 Twitter complainants found that only 29% of those tweet gripes were replied to by the companies in question
- brands must look at these new channels as the "social telephone" and ignoring these 140 character cries for help is a flawed decision for two reasons.
- Just the fact that the company acknowledged the problem and showed it was listening improved customer psychology 83% of the time.
- the people that are using Twitter to complain are already disproportionately upset (the people complaining on Twitter are doing so because your company already failed to satisfy them)
- Social media doesn't create negativity, it puts a magnifying glass to it
- It's true that social media doesn't close at 5pm, and in fact many customers use social media during the night and on weekends, when it may be inconvenient for you to monitor and reply. But your corporate convenience is not the prism through which you should be gazing upon social business.
- Your silence is deafening.

REG. 24

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
12/10/11	Sociedade	Tecnologia	Blog Internet actu Le Monde	web

La prochaine révolution ? Faites-la vous même :

Auparavant, les gens collaboraient dans leurs villages. Aujourd'hui, le village, c'est la planète. Ça a débuté avec le développement de logiciels libres et open source, mais c'était une pure coïncidence : les développeurs de logiciels ont été les premiers êtres humains à véritablement embrasser l'internet.

N'importe quel autre groupe peut aujourd'hui connaître de tels bouleversements : on commence à le voir avec des journalistes, chercheurs, hommes politiques, professionnels de la santé, et aujourd'hui avec des fabricants de voiture...

- Chris Anderson évoque ainsi la Rally Fighter, la première voiture de course "open source" (ses spécifications sont "libres"), développée de façon communautaire, en mode "crowdsourcing" (du nom donné au fait d'utiliser la créativité, l'intelligence et le savoir-faire d'un grand nombre d'internautes).

REG. 25

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
11/10/11	Internautes	Internet	Site Avaaz.org	web

Stoppen Sie den Spion aus dem Computer

An Innenminister Friedrich, die Bundesregierung und alle Mitglieder des Bundestags:

"Wir sind besorgt über die Aushöhlung unserer Rechte und Privatsphäre und fordern die Einsetzung einer öffentlichen Untersuchung, um die Spionagevorwürfe abzuklären. Sorgen Sie für eine strikte Umsetzung der Leitsätze des Verfassungsgerichts auf Bundes- und Länderebene. Schaffen Sie eine Datenschutz-Taskforce, die Spezialisten und Politiker zusammenbringt, um Gesetzeslücken und Grauzonen zu beseitigen und unsere Privatsphäre nachhaltig vor digitalem Missbrauch zu schützen. "

REG. 26

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
11/10/11	Internautas	Internet	Le Figaro	jornal

Comment les Français dévorent l'information:

Les internautes sont insatiables ou presque. Les trois quarts d'entre eux surfent plusieurs fois par jour sur la Toile, surtout pour s'informer. Et les femmes sont encore plus assidues puisqu'elles sont 85% à le faire. Avec une surprenante agilité, les Français organisent eux-mêmes l'accès à l'information selon plusieurs critères prioritaires: l'immédiateté de la nouvelle, sa vérification et sa certification, la nécessité de la partager, celle de connaître l'avis des autres et l'approfondissement en disposant d'analyses de spécialistes.

Les Français ne sont plus passifs, ils vont chercher l'information. Ainsi, ils sont 32% à plébisciter les sites Internet des grands médias pour accéder le plus rapidement possible aux faits bruts. Si on y ajoute la consultation des portails d'information et des blogs, la prise d'information se fait aujourd'hui à 62% par le biais d'un média numérique!

En revanche, ils se tournent vers les médias traditionnels - la presse à 31%, la télévision (20%) et la radio (15%), soit au total 55% de part - pour vérifier cette information. La grande nouveauté est qu'une fois qu'ils l'ont digérée et qu'ils s'en sont emparés, les personnes interrogées aiment la partager et recevoir l'avis de tiers. Pour cela, ils utilisent les réseaux sociaux Facebook et Twitter à hauteur de 24%, loin devant les sites Internet des grands média

- Facebook est ainsi devenu le Café du Commerce et Twitter le bouche-à-oreille de l'information. Les internautes aiment le côté ludique, désinhibant voire transgressif de ces plates-formes d'échanges.

- Je regarde BFMTV sur mon téléphone», «de matin, j'écoute la radio et j'allume mon ordi», le soir «je regarde mon ordinateur et j'ai la télé à fond», témoignent les femmes interrogées dans le panel.

-Chaque média est désormais accessible en mobilité via les applications des smartphones et des tablettes. Dans ce maquis, les Français se repèrent tout de même grâce aux «marques reconnues» d'information.

REG. 27

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
9/10/11	Internautas	Internet	Blog Halfiranian	web

Micah White – Senior Editor at Adbusters – has written a series of scathing but brilliant articles attacking clicktivism for sapping the energy out of grassroots activism and fuelling the illusion that change can come from the click of a mouse.

"Dazzled by the promise of reaching a million people with a single click, social change has been turned over to a technocracy of programmers and "social media experts" who build glitzy, expensive websites and viral campaigns that amass millions of email addresses. Treating email addresses as equivalent to members, these organizations boast of their large size and downplay their small impact. It is all about quantity. To continue growing, they begin consulting with marketers who assure them that "best practices" dictate crafting a message that will appeal to the greatest number of people. Thus focus groups, A/B testing and membership surveys replace a strong philosophy, vision for radical change, and cadre of diehard supporters"

REG. 28

Data	Autor	Tema	Fonte	Origem
7/10/11	Internautas	Tecnologia	The Economist	revista

WE ARE entering what some in the technology industry refer to as a post-PC era.

This does not mean that the personal computer is about to disappear. But according to estimates from Gartner, a research firm, combined shipments of web-connected smartphones and tablet computers are likely to exceed those of desktop and laptop computers for the first time this year, putting PCs in the shade. According to Morgan Stanley, an investment bank, there could be 10 billion mobile devices in circulation by 2020. Many of these will use bite-size chunks of software known as "apps", some 18 billion of which are likely to be downloaded this year. As mobile, web-connected devices become ubiquitous, the volume of data they produce will soar. Cisco, a technology company, reckons that by 2015 some 6.3 exabytes of mobile data will be flowing each month, or the equivalent of 63 billion copies of The Economist.

REG. 29

Data	Autor	Tema	Fonte	Origem
6/10/11	Usuários de Tecnologia	Tecnologia	Information Week Blog The Brain Yard	web

Gamification: 75% Psychology, 25% Technology:

Should enterprise applications be as addictive as Angry Birds? A true believer in gamification would say yes, if you want people to actually use them.

Most Farmville players probably didn't think pretending to operate a farm would be fun until Zynga showed how to make it fun and social, he pointed out. Similarly, Foursquare was founded by some of the same people who created Dodgeball, an earlier attempt to build a business around location-based services that fizzled. One of the things Foursquare added that made it successful was a sort of game where people compete to check in more often and get recognition with badges such as mayor, Zichermann said.

Zichermann is one of the people who has staked his career on the idea that gamification is real, and real important. He describes it as the culmination of a number of trends in gaming, the theory of "serious games," and social application design.

REG. 30

Data	Autor	Tema	Fonte	Origem
6/10/11	Internautas	Internet	BBC News	BBC TV

Will NFC make the mobile wallet work:

NFC has many uses as a technology. But the one that has pushed it into the spotlight lately is as an enabler of the mobile wallet.

The developing world has been using mobile phones to pay for goods and services in shops, taxis, and just about anywhere else for a few years now. These are usually based on SMS technology.

In the developed world - although there are other options, such as the service PayPal offers - the announcement earlier this year of the launch of the Google Wallet in the US kick-started the hype around NFC.

REG. 31

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
6/10/11	Internautas	Internet	Blog Trendspotting	web

Cognitive scientists at Rensselaer Polytechnic Institute have reported that according to their recent studies simulating social networks, 10 percent is the critical mass for spreading ideas to the mass. If that proportion of the population emphatically embraces an idea, then there is a good chance for a mass follow.

When the number of committed opinion holders is below 10 percent, there is no visible progress in the spread of ideas," said researcher Boleslaw Szymanski, director of the Social Cognitive Networks Academic Research Center at Rensselaer Polytechnic Institute. "Once that number grows above 10 percent, the idea spreads like flame."

Can critical mass get lower? I believe so! Once people get an illusionary image of the mass (and social networks interactions can generate such effect)- they will address it accordingly.

REG. 32

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
30/09/11	Internautas	Internet	Blog Steel Cast	web

I'm an internet professional...if only in the sense that I work in an online landscape.

And within this landscape, people continue to decorate their properties with the same garden gnomes and pink flamingo lawn ornaments ad nauseum. What I mean is that the same cliché "attention-getters" are being overused and are losing their flash. This must end. Creativity must prevail.

REG. 33

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
27/09/11	Internautas	Doações	Social Enterprise Network	LinkedIn

Millennial Donors Report Reflects Nonprofit Fundraising and other Trends:

The Millennial Donors Report 2011 was based on survey results promoted by 7 different institutions that conducted the same online survey to 2,953 respondents between the ages of 20-35 across the U.S.

A key finding in this report is that trust is the biggest factor influencing the Millennial donor decision and that this new generation is more likely to volunteer for organizations which they have already financially supported. Many assume that the Millennial generation can be "characterized as being a one-dimensional, technologically plugged-in and personally disconnected group, the fact is, this group is diverse, human and ready to give".

93% of all respondents confirmed they had made donations in 2010 to a single nonprofit, while 63% made donations across multiple organizations. Although there has been a rise in technological giving platforms, Millennial donors prefer more traditional personal donating requests. Face-to-face fundraising, telephone fundraising and direct mail requests ranked above technology-based asks made via online and email as a preferred method of engagement.

What motivates a Millennial donor to support a cause or organization includes compelling causes, a personal connection or trust in the organization and/or their leadership, endorsement of a friend or family member and workplace fundraising initiatives. Their generosity is mainly directed to causes focused on education, human services, arts and culture, as well as faith based causes. Celebrity endorsements did not factor in and encourage Millennials to give, as only 2% of respondents cited this as a motivating factor.

REG. 34

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
24/09/11	Internautas	Internet	Le Monde	jornal

Facebook, le réseau qu'on aime détester:

une information publiée par le blog indépendant Inside Facebook était reprise par toute la presse française. Le réseau social créé par Mark Zuckerberg venait, pour la première fois de son -histoire, de perdre des utilisateurs en Amérique du Nord. Au seul mois de mai, 7,5 millions d'abonnés en moins. Peut-être le début de la fin ? Le démenti apporté deux jours plus tard par le même blog passa, lui, largement inaperçu. Ces pertes étaient un -mirage dû à l'omission des utilisateurs de téléphones mobiles.

REG. 35

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
16/09/11	Internautas	Internet	Blog Charlie Cook	web

Internet Trends To Watch:

QR Codes:

You've seen these black and white squares everywhere and if you're like me, you're probably wondering what you're supposed to do with them. Well, they want you to scan the code with your mobile device. You'll need a smart phone with a QR reader. Just check your marketplace and pick one. When you scan the code, it will take you to a place on the web where you can get more information. This trend is still catching on and people haven't quite figured out how to use this to their advantage. But QR codes are easy to create and link to any web site. My recommendations are to create targeted landing pages for each code with a simple and clear call to action

Gamification:

The fast food companies have been using "gamification" for decades. Basically gamification means creating a game that engages your customer in play around your brand. You can use this playing opportunity to have them take surveys or just have fun with your brand. According to a Gartner study 70% of corporations will be adopting gamification around their brands. Creating a mobile app is not as difficult as you might think. You can use 99Designs to get started. In the meantime, start thinking about your brand as play and how you might create a game around it.

REG. 36

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
11/08/11	Internautas	Internet	The Guardian Blog Untangling the web	web

Untangling the Web: Serendipity Is the web the ultimate serendipity engine?

The web has been described by some pundits as "the greatest serendipity engine in the history of culture", and commercial companies - like Google - are looking to harvest your enormous cloud of data to deliver serendipitous experiences before you even know what to search for.

But other pundits have decried the web's filtering mechanics for reducing serendipity, and potentially stifling innovation rather than creating it.

So who's right? Is the web a serendipity machine or a tool for cultural homogenization? Or is it, like so many things, not nearly so black and white?

REG. 37

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem
01/07/11	Internautas	Internet	Blog Internet actu Le Monde	web

Le gouvernement Sarkozy veut censurer internet:

Avaaz ("voix" dans plusieurs langues d'Asie, du Moyen-Orient et de l'Europe de l'Est), créé en 2007 afin de "fédérer les citoyen(ne)s de toutes les nations pour réduire l'écart entre le monde tel qu'il est et le monde voulu par la grande majorité d'entre nous", et qui fédère aujourd'hui près de 10 millions de citoyen(ne)s, dans le monde entier, vient de lancer une pétition "à l'attention du Président Nicolas Sarkozy" :

"Nous vous appelons à retirer immédiatement le projet de décret qui permettrait au gouvernement d'être juge et partie pour définir les contenus en ligne et les services de l'internet auxquels nous pouvons accéder. Ce décret disproportionné menace nos droits et nos libertés démocratiques ainsi que la liberté d'expression garantie par la Constitution française"

ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO

2002-2011 - ESA - CERAG

(C)COPYRIGHT FENNEC ESA Grenoble - LESCA et Raquel JANISSEK-MUNIZ

Não utilizar sem consentimento de rjmuniz@ea.ufrgs.br ou humbert.lesca@upmf-grenoble.fr

FENNEC - Evaluation du Radar de l'Entreprise

Ecoute Prospective de l'Environnement de l'Entreprise - EPEE. Copyright LESCA et son équipe. (C)COPYRIGHT FENNEC - ESA Grenoble 1991

1. Société :

2. Contact :

3. Clé d'accès :

VEILLE COMMERCIALE

4. Effectuez-vous un suivi individuel de votre clientèle (au moins pour vos principaux clients) ?

1. Oui 2. Non

5. Le fichier 'Suivi Clientèle' est-il régulièrement remis à jour de manière à ce que vous puissiez le considérer fiable à tout moment ?

1. Oui 2. Non

6. Les informations stockées sont :

1. D'ordre exclusivement comptable
 2. D'ordre comptable et commercial (statistiques)
 3. Qualitatives en vue d'anticiper les relations futures
 4. Nous incorporons ces trois types de données dans nos fichiers

7. Existe-t-il un fichier 'clients potentiels' (dont prospects) ?

1. Oui 2. Non

8. En vous interrogeant sur la présence de ces rubriques : (1)Quels sont ses fournisseurs actuels ; (2)Besoins actuels, besoin futurs ; (3)Stratégie suivie ; (4)Poids sur le marché (actuel, potentiel). Vous qualifiez ce fichier de:

1. Plutôt riche 2. Plutôt pauvre

9. Est-il régulièrement remis à jour de manière à ce que vous puissiez le considérer fiable à tout moment?

1. Oui 2. Non

VEILLE CONCURRENTIELLE

Comment qualifieriez-vous...

	1	2
10. La vivacité de la rivalité entre les concurrents sur vos marchés ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. La probabilité d'apparition de produits de substitution ou de remplacement ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Le pouvoir de négociation des clients sur vos marchés ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Le pouvoir de négociation des fournisseurs sur vos marchés ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

pas importante (1), importante (2).

14. Votre organisation a-t-elle le réflexe de se poser ce type de questions en cherchant à y associer des noms de sociétés ?

1. Oui 2. Non

Não utilizar sem consentimento de rjmuniz@ea.ufrgs.br ou humbert.lesca@upmf-grenoble.fr

15. Pouvez-vous nous citer les noms de vos principaux concurrents ?

1. Oui, de mémoire 2. Oui, une liste existe 3. Non

16. Vous qualifieriez les informations que vous collectez sur vos concurrents actuels et/ou potentiels de :

1. Plutôt riche 2. Plutôt pauvre

17. Ces informations sont-elles régulièrement remises à jour de manière à ce que vous puissiez les considérer fiables à tout moment ?

1. Oui 2. Non

VEILLE TECHNOLOGIQUE

18. Le métier de votre entreprise intègre-t-il des composantes technologiques évolutives ?

1. Oui 2. Non

19. Avez-vous tenté d'identifier les centres d'études engagés dans des domaines de recherche qui vous concernent de près ou de loin ?

1. Oui 2. Non

20. Suivez-vous attentivement l'évolution des recherches en question ?

1. Oui 2. Non

21. Vous qualifieriez votre degré de collaboration avec l'enseignement supérieur (parrainage de thèses, etc) de plutôt :

1. Faible 2. Moyen 3. Fort

SOURCES D'INFORMATION EXPLOITEES

22. Existe-t-il un centre de documentation propre à l'entreprise ?

1. Oui 2. Non

23. Procure-t-il un accès facile et rapide à une information recherchée ?

1. Plutôt Oui 2. Plutôt Non

24. Les abonnements à la presse spécialisée sont-ils centralisés ?

1. Oui 2. Non

25. Est-il possible de savoir à tout moment où trouver l'information recherchée ?

1. Plutôt Oui 2. Plutôt Non

26. Les membres de l'entreprise le consultent-ils spontanément lorsqu'ils recherchent une information ?

1. Plutôt Oui 2. Plutôt Non

Les rapports produits en interne (rapports de visiteurs commerciaux par exemple) sont

	1	2
27. Rédigés de manière uniforme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Stockés dans un lieu connu des personnes susceptibles de les consulter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Régulièrement consultés et exploités dans l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oui (1), Non (2).

30. Votre entreprise participe aux foires, expositions et autres salons professionnels (en tant qu'exposant ou visiteur) :

1. Autant que faire se peut 2. Occasionnellement 3. Exceptionnellement

Ces présences se traduisent le plus souvent

- | | 1 | 2 |
|---|-----------------------|-----------------------|
| 31. Par des contacts commerciaux | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 32. Par un rapport écrit, connu et accessible | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 33. Par un rapport oral à la direction | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Oui (1), Non (2).

34. Dans sa quête d'information sur l'environnement, l'entreprise a recours de temps à autres à des banques de données extérieures ou à l'aide d'organismes extérieurs ?

1. Oui 2. Non

MODULE TRANSMISSION ET ACCES A L'INFORMATION

35. Les informations à caractère stratégique parviennent-elles aux décideurs en temps voulu ?

1. Oui 2. Retards occasionnels 3. Retards fréquents

36. Les membres de l'entreprise au contact de l'environnement savent-ils à qui faire parvenir les informations qu'ils collectent ?

1. Oui 2. Non

37. Les circuits de remontée de cette information sont :

1. Officiels, formalisés 2. Informels, laissés à la discrétion de chacun

38. A priori, le nombre d'intervenants dans ce circuit de remontée pourrait-il être réduit ?

1. Oui 2. Non

39. Des techniques nouvelles de transmission (du type messagerie électronique, réseau) sont-elles présentes dans votre entreprise ?

1. Oui 2. Non

40. Sont-elles utilisées pour la remontée des informations stratégiques ?

1. Oui 2. Non

41. L'organisation du rangement des informations sur l'extérieur permet-elle de retrouver très facilement une information recherchée ?

1. Oui 2. Non

FORMALISATION DE LA FONCTION D'ECOUTE

42. Le management de la fonction 'écoute' est-il assuré par un responsable clairement identifié dans l'entreprise ?

1. Oui 2. Non

43. Il (elle) dépend directement de la Direction Générale ?

1. Oui 2. Non

44. Cette tâche est-elle répartie entre les différents services de l'entreprise ?

1. Oui 2. Non

45. Quelle est approximativement la part de temps hebdomadaire dégagée pour cette activité ?

1. Moins d'une demi-journée 2. Une journée 3. Deux journées
 4. Trois journées et plus 5. Non spécifiée dans le poste

STYLE DE DIRECTION

46. L'équipe dirigeante est-elle intimement convaincue de la nécessité stratégique d'une écoute prospective de l'environnement ?

1. Oui 2. Non

47. L'équipe dirigeante encourage-t-elle par ses actes la surveillance de l'environnement (félicitations, citation dans le journal d'entreprise...)?

1. A chaque fois qu'elle en a l'occasion 2. Parfois 3. Exceptionnellement

48. Le dirigeant donne-t-il lui-même l'exemple en communiquant des informations qu'il a lui-même collectées ?

1. A chaque fois qu'elle en a l'occasion 2. Parfois 3. Exceptionnellement

49. L'horizon du temps de la direction générale est-il...

1. Plutôt MOIS 2. Plutôt ANNEE

GRUPO N°

	1	2
50. Certaine ou Hypothétique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. Qualitative-Chiffrée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Certaine (1), Incertaine (2).

52. Complète-Parcellaire

1. Complète 2. Incomplète

53. Anticipative-Contrôle

1. Anticipative 2. Contrôle

MODULE IMPLICATION DES MEMBRES DE L'ENTREPRISE

54. Le personnel participe-t-il activement et spontanément à la collecte des informations utiles à l'entreprise ?

1. Oui 2. Non

55. La collecte de l'information sur l'extérieur est-elle orientée par des critères préalablement définis ?

1. Oui 2. Non

56. Des zones de surveillance ont-elles été affectées aux capteurs de l'entreprise ?

1. Oui 2. Non

57. Les membres de l'entreprise ont-ils des raisons de croire que les informations qu'ils collectent et transmettent sont effectivement prises en considération ?

1. Oui 2. Non

58. Les informations collectées de manière individuelle font-elles l'objet de rétention de la part de ceux qui les détiennent ?

1. Oui 2. Non

59. Les raisons de cette rétention sont certainement liées au fait que :

1. L'information est considérée comme une source de pouvoir
 2. Votre organisation n'est pas culturellement communicante

60. En majorité votre encadrement serait plutôt constitué :

1. D'ingénieurs 2. D'universitaires 3. De techniciens 4. D'autodidactes 5. Pas d'origine prédominante

MODULE UTILISATION A DES FINS STRATEGIQUES

61. Existe-t-il un processus de consolidation des informations en vue d'aboutir à une vue globale de l'extérieur ?
 1. Oui 2. Non
62. Les décideurs intègrent-ils des informations issues de l'activité d'écoute au cours de leur réflexion sur la stratégie ?
 1. Oui, ils ont ce réflexe 2. Occasionnellement 3. Exceptionnellement
63. A quelles fins au cours du processus stratégique sont-elles le plus souvent utilisées ?
 1. Elaboration de la stratégie 2. Entériner ou infléchir une stratégie 3. Les deux

INTERNET

64. Internet est-il un outil efficace de collecte d'informations pour votre entreprise ?
 1. Plutôt Oui 2. Plutôt Non
65. Lors d'une recherche d'informations sur Internet, nous ne savons pas sur quelle source focaliser notre attention.
 1. Plutôt Oui 2. Plutôt Non
66. Dans votre entreprise, le captage des informations concernant l'anticipation des opportunités ou bien des menaces pourrait-elle être améliorée par l'usage de Internet ?
 1. Plutôt Oui 2. Plutôt Non
67. Il est difficile de collecter des informations pertinentes sur Internet du fait de l'existence de trop d'informations.
 1. Plutôt Oui 2. Plutôt Non
68. Lorsque vous lisez une information qui propose une URL de référence contenant des informations additionnelles, qu'est-ce que vous motive pour y accéder ?
 1. Si c'est un centre de ressources sur concernant cette information (articles, aperçus, interviews avec experts, liens vers d'autres websites, rapports,
 2. Si je peux trouver un groupe de discussion à ce sujet
 3. Si je peux trouver d'autres informations concernant celle que je viens de lire
 4. Si je peux trouver une newsletter à ce sujet et à laquelle je pourrais m'inscrire
 5. Autre, indiquez
69. Si 'Autre', indiquez :
70. Le personnel de mon entreprise qui serait en mesure de collecter des informations sur Internet n'est pas toujours très motivé pour cette tâche.
 1. Plutôt Oui 2. Plutôt Non
71. Des aides méthodologiques manquent pour aider l'ensemble des membres de mon entreprise pour collecter des informations pertinentes sur Internet.
 1. Plutôt Oui 2. Plutôt Non
72. Quel comportement a votre entreprise concernant une éventuelle utilisation d'Internet pour le captage d'informations ?
 1. Plutôt Attention/Surveillance passive - navigation non dirigée (Navigation au hasard, sans idée claire, accès facile, réception des emails, etc.)
 2. Plutôt Attention/Surveillance active - navigation dirigée (Navigation avec une idée claire, conditionnée, à partir d'un service alerte newsletter...)

73. Date

ANEXO B - MODELO DE FICHA DE CAPTAÇÃO

Data	Ator	Tema	Fonte	Origem	Coletador

Informação:

Comentário:

ANEXO C - MODELOS P2P

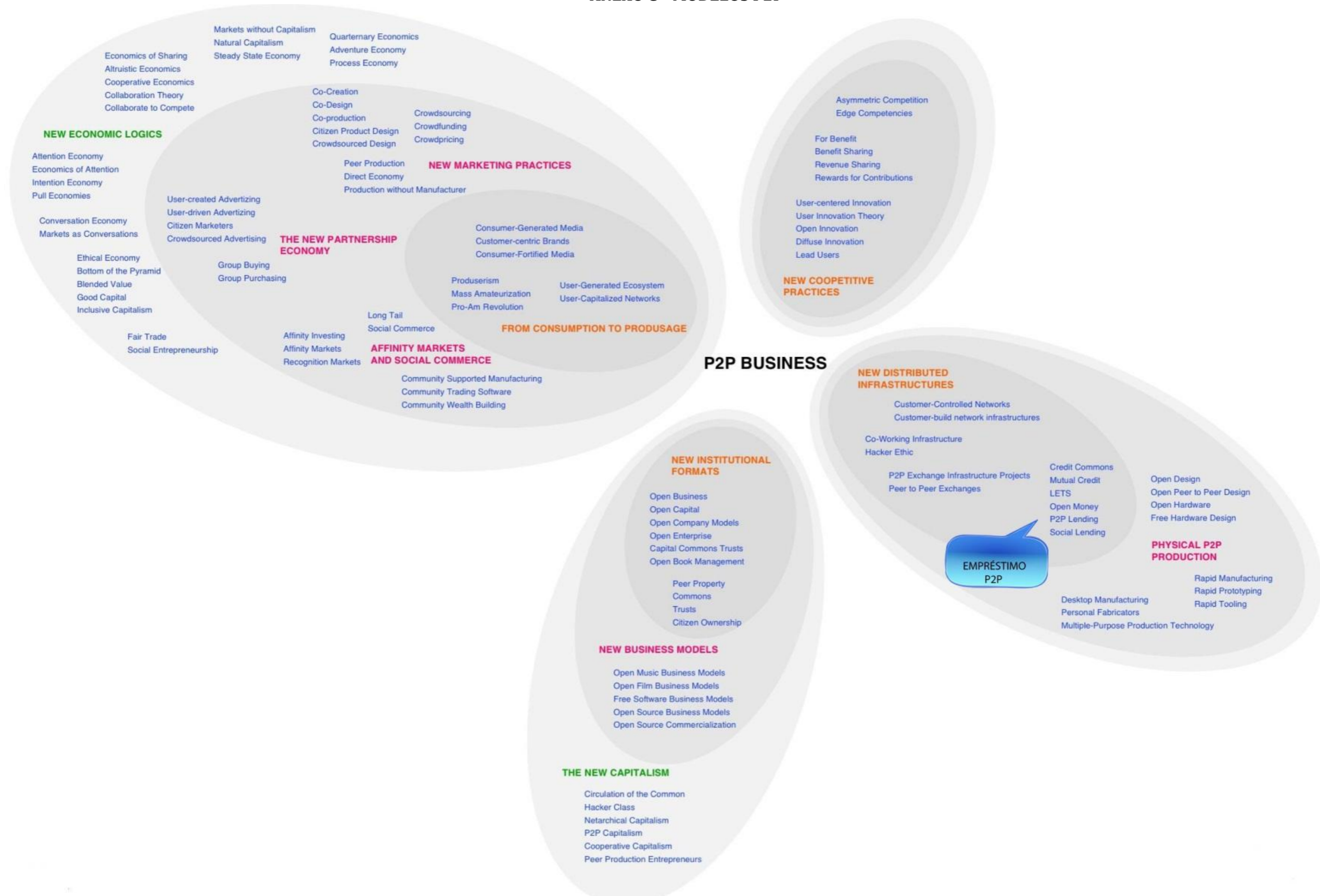


Figura 15. Novas tendências P2P
Fonte: P2P FOUNDATION (2011)

ANEXO D – PLATAFORMAS CROWDFUNDING DE EMPRÉSTIMO

EMPRÉSTIMO P2P	1. Auxmoney		MICROCÉDITO	1. Artha	Suíça
	2. Bigcarrots			2. Babyloan	França
	3. Cashare			3. Citizen Effect	EUA
	4. CommunityLend			4. Dhanax	India
	5. Comunitae			5. Good Return	Austrália
	6. Donjoy			6. inuka	Inglaterra
	7. Fairplace			7. KIVA	EUA
	8. Finansowo			8. MicroPlace*	EUA
	9. FriendsClear			9. Mobile Movement	India
	10. Frooble			10. myAzimia	Reino Unido
	11. Funding Circle			11. MYC4	Dinamarca
	12. Fynanz			12. myELEN	Rep. Tcheca
	13. GreenNote			13. NamasteDirect	EUA
	14. HypoDate			14. OptINnow	EUA
	15. iGrin			15. Rang DE	India
	16. IOU Central			16. United Prosperity	EUA
	17. isePankur			17. Veecus	França
	18. Kokos			18. Wokai	China
	19. LendFolio			19. <u>Zafen</u>	Haiti
	20. LendingClub				
	21. Lendit				
	22. Loanio				
	23. Loanland				
	24. lubbus				
	25. Maneo				
	26. Money Action				
	27. Noba				
	28. Peer Lending Network				
	29. People Capital				
	30. Popfunding				
	31. ppdai				
	32. ProgresoFinanciero				
	33. Prosper				
	34. Qifang				
	35. Smava				
	36. Trundo				
	37. Uppspretta				
	38. Virgin Money				
	39. Vittana				
	40. YES-secure				
	41. ZimpleMoney				
	42. Zopa				

* Ebay company/PayPal

Tabela 15. Plataformas *Crowdfunding* de empréstimo



Figura 16. Plataformas crowdfunding
 Fonte: Website SMART MONEY (2011)



Figura 17. Plataformas de microfinanças
 Fonte: Website SMART MONEY (2011)



Figura 18. Plataformas de empréstimo P2P
 Fonte: Website SMART MONEY (2011)