

Referência para citação:

BECKER, F. D.; JANISSEK-MUNIZ, R. Uso de Ferramentas de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva no acompanhamento do Mercado de Ações: estudo de caso na Grendene S/A. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO (CONTECSI), 5º, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/USP, 2008.

**Using Anticipative and Collective Strategic Intelligence
to monitoring Stock Market: a Grendene's case**

Fábio Dídimo Becker (Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil) -
fdbecker@grendene.com.br

**Raquel Janissek-Muniz (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS,
Brasil) -** rjmuniz@ea.ufrgs.br

Abstract: This article describes a demonstration of the application L.E.*SCAnning* (LESCA, 2003) methodology in a study case conducted in Grendene S/A company, having with subject base the assessment of the shares available in the market, at October/2004 until September/2007, aiming to interpret future scenarios. The method is based in qualitative research exploratory, using informations collected during the period August/2007 until October/2007. The informations were organized by actor and subject, and, then, prepared by affinity, using the Puzzle tool to the elaboration of concepts. This work, taking in environment related to factors and important agents to evolution value of shares, shows that, applying the method and its concepts about weak signals in shares market is possible develop anticipative ideas.

Key-Words: Stock Market, Weak Signals, Grendene, Anticipative and Collective Strategic Intelligence, L.E.*SCAnning* method.

**Uso de Ferramentas de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva no
acompanhamento do Mercado de Ações: estudo de caso na Grendene S/A**

Resumo: Este artigo descreve uma demonstração da aplicação da metodologia L.E.*SCAnning* (LESCA, 2003) em um estudo de caso realizado na empresa Grendene S/A, tendo como base do tema a avaliação da evolução das ações disponibilizadas no mercado, de outubro/2004 até setembro/2007, visando interpretar cenários futuros. O método é baseado em uma pesquisa qualitativa exploratória, utilizando informações coletadas no período de agosto/2007 até outubro/2007. As informações foram classificadas por ator e tema e, em seguida, dispostas por afinidade, utilizando a ferramenta Puzzle para a elaboração dos conceitos. Este trabalho, realizado em ambiente relacionado a fatores e agentes relevantes à evolução dos valores das ações, visa demonstrar que, aplicando o método e seus conceitos sobre sinais fracos dentro do mercado de ações, é possível desenvolver idéias antecipativas.

Palavras-Chave: Mercado de Ações, Sinais Fracos, Grendene, Inteligência Estratégica Antecipativa, Método L.E.*SCanning*.

1. INTRODUÇÃO

A Grendene S/A é uma das maiores produtoras mundiais de calçados sintéticos e líder em vários segmentos no mercado brasileiro. A empresa tem por excelência a elaboração e o desenvolvimento de calçados termoplásticos injetados, fabricados com uma tecnologia própria e exclusiva, a partir de matrizes produzidas internamente. Com isso, fabrica calçados inovadores e originais, de forma mais rápida, com maior precisão, menor emprego de mão-de-obra e custos inferiores ao dos diversos concorrentes. Em outubro de 2004, a Grendene decidiu abrir seu capital no mercado aberto de ações, com a intenção de fortalecer ainda mais seu capital de giro para novos investimentos, e tornar seu produto ainda mais forte.

Quando uma empresa resolve abrir seu capital, vários fatores devem ser levados em conta, desde aqueles exigidos pelas regras do mercado de ações, como os fatores internos da própria organização, e até aos fatores externos, que podem de uma maneira direta ou indireta, influenciar no sucesso ou no fracasso da decisão, a curto ou longo prazo. Sendo assim, uma abertura de capital exige uma disposição de alto investimento, não somente em valores monetários, mas também valores intelectuais, que justificam uma preocupação com o futuro do processo.

Ao iniciar no mercado, os valores das ações da Grendene foram avaliados sobre uma base considerada alta, que ao decorrer do tempo foram perdendo números em um processo de variação de valor que pode ser comparado a uma “montanha russa”, e até então, os valores das ações nunca mais chegaram ao mesmo patamar inicial (Figura 1).

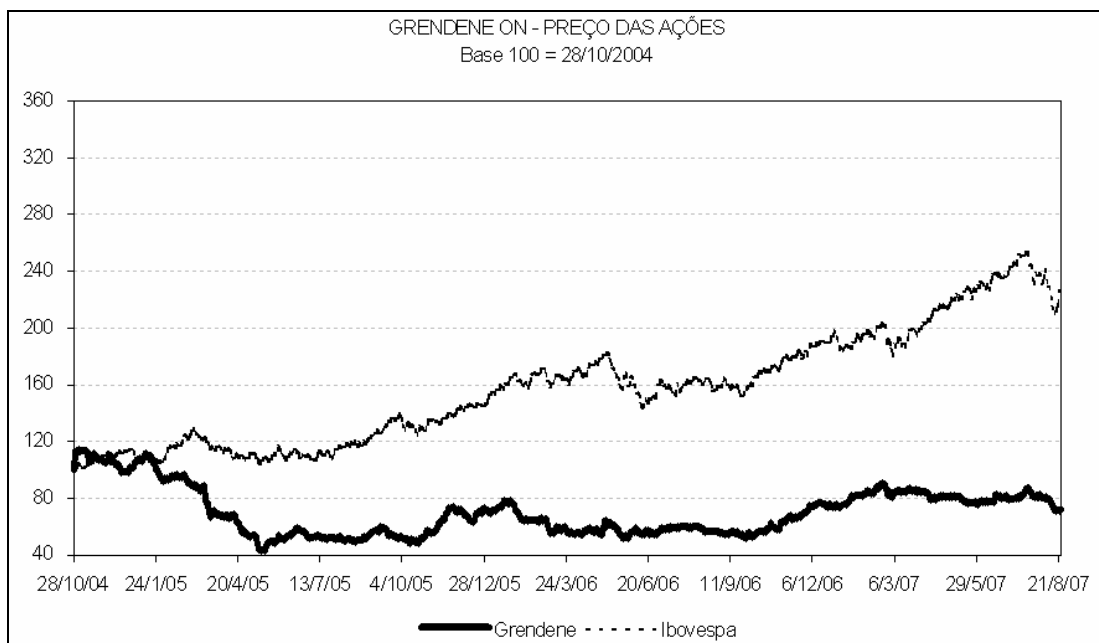


Figura 1: Gráfico da projeção das ações

Baseados neste contexto, a pesquisa foi voltada para uma tentativa de identificar informações que justificassem os cenários de oscilação nas ações da empresa em questão. Para tal, utilizamos o método L.E.SCAning (LESCA, 2003) que se apóia nos conceitos de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc), coletando informações através dos meios de comunicação, internet,

prospects e diversos comentários no período entre 2004 e 2007. O objetivo da pesquisa foi o de propor uma aplicação das soluções de monitoramento de mercado fornecidas pela IEAc para o contexto de mercado de ações, na intenção de facilitar o controle das oscilações dos valores no mercado aberto.

A intenção do estudo de caso, utilizando as ferramentas da IEAc, foi de monitorar os agentes externos (globais e específicos) e internos da empresa, visando identificar oportunidades e antecipar problemas ou expectativas, possibilitados pela coleta e interpretação de informações relevantes ao contexto.

Em termos de contribuição acadêmica, buscamos avaliar como as ferramentas da IEAc poderiam ser úteis na avaliação das informações relativas ao Mercado de Ações. Buscou-se, dentro do contexto estudado, conceber regras úteis de reconhecimento antecipativo dos momentos ou atos que poderiam facilitar ou limitar o sucesso destas ações no mercado, e propor uma aplicação das soluções de monitoramento de mercado fornecidas pela IEAc para o mercado de ações, na intenção de facilitar o controle das oscilações dos valores no mercado aberto.

A opção deste assunto para desenvolvimento da pesquisa ocorreu em função principalmente da atual popularização do mercado de ações entre as várias classes sociais, o incentivo para a abertura de capital mais simplificada e igualmente para testar a aplicação do método baseado nas ferramentas da IEAc, em um tema bastante amplo e sem limites definidos.

Neste artigo, após apresentarmos algumas noções básicas de mercado de capital, descrevemos uma noção sobre como definir corretamente um problema em contexto sistêmico. Em seguida, são apresentados alguns conceitos sobre Informação, Sinais Fracos e Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, bem como a Inteligência Estratégica como suporte à avaliação de um problema. Após o enquadramento metodológico da pesquisa, discorremos a respeito da aplicação do método L.E.SCAⁿning e em seguida, como resultados, demonstramos os cenários obtidos através da interpretação de informações. Concluímos o artigo com alguns aspectos práticos, aplicados ao contexto adotado, bem como algumas considerações de cunho mais teórico.

2. O MERCADO DE CAPITAL

Toda empresa que pretende abrir seu capital em forma de ações no mercado, precisa necessariamente adequar-se a algumas regras impostas pelo mercado. Para a ciência da complexidade de exigências que precisam ser observadas por parte dos empresários que desejam fazer parte deste negócio, baseados em Neto *et al* (2000), Pilagallo *et al* (2004) e BOVESPA (2005), apresentamos a seguir alguns aspectos envolvidos nesta decisão

Basicamente, uma empresa abre capital na intenção de capturar recursos ou reestruturar seu passivo. A captação de recursos através do lançamento de valores mobiliários é uma alternativa aos financiamentos bancários, abrindo para a companhia um amplo espectro de investidores potenciais.

Tratando especificamente de emissão de ações, estas representam uma opção frente às modalidades de recursos que implicam pagamentos de juros, cujo comportamento decorrente da Política monetária foge ao controle da companhia. Adicionalmente, um aumento de capital alavanca um incremento do patrimônio líquido da empresa emissora, mas este processo também não está isento de custos.

A decisão de abertura do capital de uma empresa não deve, contudo, estar associada exclusivamente a uma necessidade imediata de captação de recursos. Quando o horizonte de planejamento empresarial indica uma futura necessidade, os dirigentes ou acionistas podem promover colocações secundárias, ou primárias de pequeno porte, de forma a preparar a empresa e o mercado para uma posterior operação maior. O mercado é normalmente bastante receptivo à subscrição de ações destinadas à captação de recursos para novos investimentos, visto que sinaliza uma expansão das atividades empresariais,

Alguns dos tópicos que avalizam a abertura de capital social de uma organização estão abaixo citados:

a) Imagem Institucional: uma empresa “aberta” tem um diferencial competitivo e melhoria de imagem institucional frente a seus parceiros comerciais e financeiros, nacionais ou estrangeiros, e imprensa especializada. A exigida transparência e confiabilidade das suas informações básicas facilitam negócios e, em última instância, atrai o consumidor final. O reconhecimento da companhia tende a ultrapassar sua esfera de negócios, ganhando espaço em fóruns mais amplos, multi-setoriais, regionais e internacionais.

b) Profissionalização: a abertura de capital desencadeia a aceleração da profissionalização da empresa, atingindo os dirigentes e todo o quadro de pessoal. Uma administração profissionalizada é um dos aspectos positivos buscados pelo investidor. A empresa tem retornos surpreendentes neste processo. Dissemina-se progressivamente entre os funcionários o compromisso frente aos acionistas não presentes fisicamente, mas representados por analistas que interpelam e visitam a companhia.

c) Novos relacionamentos com os funcionários: um programa de reestruturação empresarial, objetivando reduzir custos e ampliar a participação dos funcionários nas decisões, pode utilizar, como um dos instrumentos, a abertura do capital da empresa também a seus funcionários. Este já amplamente difundido no exterior, passou também a ser utilizado no mercado brasileiro.

e) Obtenção de Registros junto à Comissão de Valores Mobiliários (CVM), e manutenção de companhia aberta: para que a empresa mantenha sua condição de companhia aberta, são necessários procedimentos e documentações, como relatórios administrativos, demonstrações financeiras anuais e respectivos pareceres de auditoria independente; atas para maior transparência; registro na Bovespa (Brasil/Exterior), entre outros.

f) Registro na Bolsa de Valores: é necessário efetuar o registro da empresa em Bolsa de Valores, para a listagem e negociação das ações.

g) Política dos Dividendos: a abertura de capital da companhia através do lançamento de ações corresponde à admissão de novos sócios que disponibilizam capital e, em contrapartida, adquirem direito à participação nos resultados. Os novos acionistas têm como expectativa não apenas a valorização no mercado de seu investimento, mas que este proporcione dividendos. A valorização das ações no mercado depende da regularidade dos resultados distribuídos. A remuneração dos acionistas depende do desempenho da companhia e do mercado. Os investidores, embora estimulados por políticas de dividendos que superem o mínimo legal e que apresentem regularidade, não apóiam práticas predatórias de distribuição de lucro, já que estas podem comprometer a capacidade de autofinanciamento da empresa e em consequência, o seu próprio patrimônio. Ao contrário, estão dispostos a aceitar

um período de moderada distribuição de resultados, desde que este seja justificado por planos de investimento objetivando novos negócios ou novas dimensões para a companhia.

A decisão de abertura exige, por parte da empresa, arcar com diversos custos para atender às exigências legais (taxa de registro, serviços de assessoria jurídica; divulgação da operação; custo de intermediação financeira; custo com a contratação de uma auditoria externa; adaptação do estatuto à nova condição da sociedade; registro da companhia na Bolsa de Valores, entre outros). Para manter a condição de companhia aberta, deve-se igualmente arcar com diversos custos, como divulgar trimestralmente informações financeiras, publicar seus balanços anuais e comunicados de fatos relevantes, auditoria externa, consultoria jurídica, manter um departamento de relações com investidores, ter uma contabilidade ampliada e especializada, entre outros. Quanto maior transparência de seus atos, melhor seu desempenho no mercado. Já o fechamento de capital, por sua vez, é normalmente mais oneroso do que manter aberto. Por determinação legal, os controladores precisam, ao decidir fechar o capital, fazer uma oferta pública de compra de ações detidas pelos sócios minoritários. Não é um ônus pequeno. Para fechar o capital é necessário que pelo menos 2/3 das ações sejam tiradas de circulação. Se os acionistas minoritários não aceitarem o valor oferecido e discordarem da proposta de fechamento de capital, a operação deve ser cancelada.

Enfim, dispor de ações no mercado, e mantê-las a patamares razoáveis (que justifiquem a decisão), exige uma compreensão do mercado e do contexto no qual a empresa está inserido. A condução das estratégias organizacionais, somado ao conhecimento do ambiente, pode significar, ou pelo menos influenciar fortemente, uma posição satisfatória no mercado de ações compartilhadas.

Anunciados alguns dos conceitos sobre a questão de abertura de capital, passamos a seguir a apresentar alguns conceitos sobre a avaliação geral de problema, que servirão de base para a nossa formação de conceitos relativos ao contexto do tema da problemática da variação dos valores das ações.

3 O PROBLEMA COMO CONTEXTO SISTÊMICO

Apesar das várias técnicas para desenvolver ferramentas na intenção de detectar problemas oriundos do conhecimento pessoal ou grupal, atualmente ainda existem problemas cuja solução, aparentemente simples, se torna insolúvel devido às interpretações apuradas pelas pessoas que se determinam a resolvê-los. Quando menos se espera, ao imaginar que o problema esteja definido e no caminho da solução, aparecem outros entraves inesperados que nos fazem repensar na solução, ou simplesmente resolvê-los na forma errada, pelos mais inconseqüentes.

Mitroff (1999) afirma que um problema, antes de tudo, deve ser formulado corretamente, para não correremos o risco de solucioná-lo de forma incorreta, ou resolver corretamente uma definição errada. Um problema bem definido, já se torna por si só, resolvido pela metade. Dentro das etapas do processo de resolução de um problema, a combinação de uma resolução correta para uma definição errada, é o ponto mais crítico para ser analisado, e o mais traumático para uma empresa. A empresa em questão, não foge a esta regra.

A identificação da definição de um problema deve evitar 5 pontos:

- 1) **Escolher os envolvidos errados:** quando envolvemos um pequeno grupo de pessoas na formulação do problema, corremos o risco de não definir completamente como ele deveria ser. Convém buscar opiniões opostas de vários membros ou grupos diferentes na organização. Para avaliar os envolvidos, precisamos levar em consideração o relacionamento entre a função e a posição de cada elemento dentro do problema. Cabe ao analista definir quem será incluído, quem não irá participar e ainda retirar da inércia o pensamento adormecido dos participantes a fim de ampliar a definição do problema.
- 2) **Selecionar um conjunto de opções muito restrito:** um problema sempre se apresenta sob as perspectivas científicas, sociais, existenciais e sistêmicas, e para obter um conjunto de opções conciso, deve-se expandir as opções de resolução do problema dentro da definição específica e global; levar em consideração fatos inconcebíveis ou não convencionais, não ter medo de desafiar o convencional; definir os pressupostos dos envolvidos e argumentação contrária a estes pressupostos.
- 3) **Definir o problema de forma incorreta:** a maneira como escrevemos e expressamos é fundamental para definir corretamente um problema. É comum influências da nossa vida profissional e social interferirem na nossa linguagem, e, por consequência, afetar também a nossa interpretação dos fatos. Portanto, devemos ter muito cuidado na linguagem que utilizamos ao expressar as idéias. É muito importante escolher a palavra correta na situação ideal, pois isso pode colaborar substancialmente em uma interpretação de um problema pelos demais componentes.
- 4) **Restrição no escopo:** para não restringir o escopo do problema, devemos considerar que, quanto mais complexo ele for, mais impacto e interferências serão geradas em outros problemas decorrentes daquilo que for executado. Como um sistema, uma organização moderna sempre terá implicação em outros sistemas menores que se relacionam entre si de uma forma direta ou indireta.
- 5) **Incapacidade de pensar sistemicamente:** quando pensamos em um problema, devemos nos abstrair do seu foco inicial para poder focalizar no ambiente sistêmico geral, e perceber como as partes se encaixam no todo e com isso, ampliar o horizonte da pesquisa, para encontrar qual a melhor ferramenta para defini-lo. A melhor situação neste caso é avaliar as pessoas que compõem estrategicamente o problema, analisando os indivíduos, e aplicando a interpretação *junguiana* conforme um dos quatro focos de personalidade:
 - i. Sensato e racional: Especialista em definição de problemas técnicos, na esfera científica e matemática. Utilizam os recursos disponíveis sem sobrar nem ultrapassar os limites.
 - ii. Intuitivo e racional: Define o problema, baseado em tecnologia do futuro e avalia o sistema como um todo. Construção não simétrica e pensamento criativo, sem se basear nos limites.
 - iii. Intuitivo e sentimental: Focalizado no ser humano como um todo. Interessado em questões que afetam a igualdade, imparcialidade e justiça. Descaso total com estruturas tradicionais que limitem o sentimento.

- iv. Sensato e sentimental: Focalizado no ser humano na sua individualidade ou na família, e que tudo deve se formar em torno disso. Construções simétricas refletindo atributos pessoais, e prima pela harmonia da humanidade.

Dentro desta esfera do contexto sistêmico, precisamos também analisar o grau de intensidade em que uma mudança pode estar relacionada:

- Mudança superficial: sem grandes implicações
- Mudança moderada: mudanças consideráveis.
- Mudança substancial: grandes mudanças e grandes desafios.
- Mudança radical: troca total de estrutura e até mesmo de objetivos e missão.

Sendo assim, precisamos pensar, antes de mais nada, em como definir um problema corretamente, para então partir para as possíveis soluções. Ao seguir estes conceitos, os impactos negativos não serão significativos ao ponto de tornar inviáveis possíveis soluções. A partir do problema corretamente definido, passamos a estudar as informações que acercam do problema, para chegar ao objetivo que é resolvê-lo.

4. A INFORMAÇÃO COMO MEIO PARA COMPREENSÃO DE UM CONTEXTO

A incessante busca pela perfeição ao menor custo e a velocidade com que se inserem as novas tecnologias, faz com que cada vez mais exista a necessidade de se estar bem informado em relação aos fatos, problemas, contexto. Segundo Janissek-Muniz *et al* (2006), devemos estar atentos, escutar e conhecer o mercado, antecipar às expectativas do cliente, adaptar nossos produtos e serviços e definir procedimentos de monitoramento. É necessário também comunicar internamente, organizar e capitalizar a experiência adquirida, e atualizar o desempenho entre outras atividades.

Um fator fundamental é identificar a informação pertinente ao fato a ser avaliado, para que estas formem subsídios para a tomada da decisão. A partir deste critério, precisamos saber “ler” o que as informações nos passam através da estruturação dos dados que nelas estão contidos (conceito de sinal fraco e/ou indício antecipativo), e entender o quê cada delas está transmitindo, gerando uma idéia própria de um novo dado ou confirmação de uma outra idéia anteriormente definida.

Segundo Janissek-Muniz e Freitas (2006), a cada informação obtida, é fundamental realizar um questionamento com relação aos seguintes aspectos: Que tipo de informação? Qual informação? Para quem? De onde? Porquê da informação? Obtida como? Obtida quando? Entregue quando? Para fazer o quê? Para qual decisão?

A interpretação da informação passa igualmente pela classificação de suas peculiaridades. Elas podem ser classificadas quanto a sua origem como internas, que são as informações que necessitamos e que possuímos dentro da organização, de fácil acesso, e externas, que são as informações que igualmente necessitamos, mas não possuímos, e que portanto faz-se necessário a utilização de técnicas de pesquisa e de uma equipe de coleta.

Com relação a sua característica, as informações também podem ser:

- a) Formal X Informal
- b) Quantitativa X Qualitativa

- c) Disponível X Indisponível
- d) Retrospectiva X Antecipativa X Atual
- e) Aleatória X Não aleatória
- f) Ambígua X Não ambígua
- g) Familiar X Não familiar
- h) Confiável X Não confiável
- i) Fragmentada X Não fragmentada
- j) Completa X Incompleta
- k) Operacional X Estratégica
- l) Factual X Subjetiva
- m) Verbal X Escrita X Visual X Olfativa X Táctil
- n) Visível X Não Visível

Quanto a acessibilidade à informação, fundamental para o entendimento de um dado contexto e construção de cenários, uma fonte ou informação acessível, é aquela disponível ao usuário no momento oportuno e desejado (LESCA, 2003, *apud* FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2006).

É pela informação corretamente disposta no contexto que identificaremos os sinais fracos, elementos chave para identificar conceitos antecipativos.

4.1. CONCEITUANDO SINAIS FRACOS

Sinais fracos não devem ser confundidos com informação “sem importância”. Pelo contrário, são sinais identificados na informação, muito sutilmente pelo gestor ou analista, e que podem representar nichos muito significativos, e tornar interessante encaminhar ações na sua direção. As características justificando o uso do termo “sinal fraco” segundo Lesca e Blanco (2002, *apud* JANISSEK-MUNIZ *et al*, 2007), podem ser definidas como:

- a) Fragmentado; não possui informações completas e têm-se apenas fragmentos;
- b) Disseminado e de pouca visibilidade no conjunto das demais informações;
- c) Ambíguo ou pouco claro, e sendo assim, pode gerar decisões equivocadas;
- d) Não familiar, não esperado e pouco repetitivo;
- e) Não ter utilidade e aplicações aparentes;
- f) Não é de fácil identificação;
- g) Não tem ligação aparente com os demais sinais;
- h) Confiabilidade fraca ou muito subjetivo.

Os sinais fracos geralmente apresentam as intenções dos atores externos, que podem indicar uma avaliação antecipada, mesmo se sutil, para uma decisão estratégica na qual podemos optar. Quanto mais uma informação possuir tais características, mais antecipativa ela poderá ser. Ao contrário, quanto mais evidente (ou forte) for o sinal, menos antecipativa ela será (JANISSEK-MUNIZ *et al*, 2007), pela evidência do acontecimento.

Não devemos, complementarmente, confundir sinal fraco com indício antecipativo: um sinal fraco estará contido de uma informação, enquanto um indício antecipativo decorre de uma avaliação, que necessariamente não está

diretamente contida na informação. Um sinal fraco pode potencialmente conduzir a um indício antecipativo.

Criar ou identificar conceitos antecipativos é um procedimento que será tão melhor sistematizado quanto maior for o conhecimento acerca do uso de um método apropriado para tal.

4.2. A INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA E COLETIVA (IEAc)

É fundamental conhecer o ambiente em que a organização está inserida, para preparar-se para receber e selecionar as informações na direção do objetivo organizacional, que normalmente está voltado a vencer desafios ou a prever situações que podem mudar o cenário de negócios.

Inserida nesta idéia está a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, um processo contínuo de coleta e organização de informações, que um grupo de indivíduos incentivados busca e utiliza informações relacionadas às mudanças passíveis de se produzirem no ambiente externo da empresa, com o objetivo de criar oportunidades e reduzir riscos e incertezas em geral (LESCA, 2003).

Conhecer o ambiente da organização é um fator determinante para buscar informações pertinentes ao negócio. Segundo Freitas e Lesca (1992), o ambiente a ser considerado pela organização na busca de informações não deve ser tratado como um conceito totalmente abstrato. Na relação com os atores, eles são geralmente conhecidos no ambiente empresarial, juntamente com os temas, que também são pertinentes ao foco do problema ou mudança.

Dentro do foco da Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, precisamos ainda entender em qual abordagem está situado o objetivo: procuram-se tendências (continuidade) ou diferenças (pontos de ruptura)? A abordagem relacionada à continuidade se baseia na tendência dos fatos, e a maioria das organizações já aplica; ao contrário, a abordagem por pontos de ruptura, é a orientação de Lesca (2003), que afirma que devemos prestar atenção nos pontos singulares, pois desta forma é que realmente podemos identificar mudanças, antecipando uma situação de um evento, de um problema, ou de uma oportunidade, ou ainda que poderá proporcionar uma postura, visão diferenciada, ou uma inovação substancial para o negócio da organização.

Lesca (2003) desenvolveu o método L.E.SCAⁿning para apurar conceitos antecipativos através do agrupamento de informações, descrito na sessão 5 (Metodologia).

4.3. A INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA COMO SUPORTE À AVALIAÇÃO DE UM PROBLEMA

Na literatura, encontramos que o ideal é desenvolver uma proposta prática e simples para resolver um problema, embora seja sabido que este ideal não é tão simples de ser alcançado. Para resolver um problema, é necessário captar o máximo de informações que acerquem o mesmo, para com isto poder formar um conceito através da sua exploração, análise e interpretação.

A Inteligência Estratégica surge como um recurso para administrar a solução de um problema, ou a realização de um processo decisório para a moderna e complicada estrutura organizacional que se formou com os sistemas atuais da nossa sociedade, cada vez mais estruturados. O ambiente é complexo, decorrente das várias dimensões de ligação entre os componentes do sistema onde se situam as organizações atuais.

Dentre as dimensões atuais, podemos citar a esfera comercial (que se compõe dos clientes), a tecnológica (que envolvem as opções do desenvolvimento do produto), a concorrencial (da rivalidade entre as organizações), a de fornecimento (fornecedores de matéria prima e terceiros), os investidores, os poderes públicos, os aspectos e sociais. Denominamos Atores cada uma dessas entidades do sistema organizacional estruturado. Eles interferem pelo relacionamento direto ou indireto no sistema como um todo, e estas interferências irão também implicar de forma direta ou indireta nas organizações que o compõe.

Devido a esta composição, é necessário muita atenção e cuidado ao definir a questão de avaliação do problema, bem como o método que será utilizado no acompanhamento do desenvolvimento e apoio aos resultados. Quanto mais complexo for o negócio, mais atenção aos pequenos fatores e detalhes informacionais temos que dispor.

A Inteligência Estratégica (FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2006), antes de qualquer ação a ser tomada, exige um tempo inicial para sensibilizar os integrantes do projeto na direção do objetivo que se pretende alcançar, e na importância da cumplicidade no fornecimento de quaisquer informações que possam ter ligações com os fatores determinantes na relação com os atores internos e externos à organização.

Com as informações obtidas, o processo de Inteligência Estratégica visa agregar a abordagem do planejamento estratégico ao processo decisório, na intenção de antecipar-se a alguns problemas ou ainda vislumbrar antecipadamente oportunidades potencialmente existentes no ambiente no qual a organização está inserida. O produto da interpretação das informações é, de fato, prover os executivos sinalizações acerca de eventos recentemente ocorridos ou que podem estar na eminência de ocorrer. Para uma reação rápida eficaz, estas mudanças devem ser percebidas em tempo hábil, visando obter um significativo poder de reação.

5. METODOLOGIA

A presente pesquisa, qualitativa e de caráter exploratório, foi realizada seguindo a aplicação do método L.E. *SCAnning*, um método especialmente desenvolvido por Lesca e equipe (www.veille-strategique.org) para apurar conceitos antecipativos através do agrupamento de informações. Este método, descrito na seqüência, baseia-se nas técnicas de pesquisa exploratória qualitativa, que enquadram o presente caso em estudo.

Segundo Andrade (1997) uma pesquisa é de caráter exploratório quando:

- a) o método não possui uma rigidez no planejamento porque as informações coletadas não seguem nenhuma regra pré-estabelecida;
- b) não mostra uma visão objetiva, mas sim, uma visão geral e aproximada dos fatos observados no decorrer da coleta;
- c) caracterizamos o processo como uma primeira investigação, para compor uma estrutura que necessitará de uma avaliação mais ampla futuramente;
- d) o tema é extremamente difícil, por ser muito amplo e pouco explorado no método em questão, com isso não conseguiremos formalizar conceitos precisos, e sim, aproximados;
- e) não possui uma métrica definida, ou seja, não utiliza técnicas quantitativas;

- f) envolve técnicas de pesquisa e levantamento de material não padronizado, próprias de estudo de caso;
- g) e, principalmente, quando servirá para conhecer a variável de estudo tal como se apresenta, em seu significado e contexto, que levará o pesquisador a novas descobertas de enfoque ou percepção para criação de novos conceitos.

A opção pela pesquisa qualitativa, praticamente obrigatória no presente estudo e dado contexto, oferece algumas vantagens conforme descrito a seguir:

- Facilidade dos registros não verbais, ou seja, a transformação do conhecimento tácito em explícito fica mais evidente;
- Devido à liberdade de observações dentro do contexto, podemos incluir e processar a avaliação de informações não esperadas que surgem no decorrer da pesquisa;
- Compreensão facilitada da forma com que os processos interferem na sociedade;
- Adequada a cada tipo de cultura e facilmente interpretada por todos envolvidos no problema;
- Válida para qualquer utilização em estudos de casos.

Seguindo ainda a linha de Andrade (1997), para entender o contexto para a aplicação da pesquisa, precisamos inicialmente considerar que fazemos parte de uma sociedade, composta de vários processos que se completam, e nestes processos, estão contidos os indivíduos e suas ações. Sendo assim entendemos que qualquer atitude, seja individual ou em grupo, irá afetar a curto ou longo prazo, causando algum impacto que inevitavelmente irá refletir em reações nesses processos, que progressivamente vão alterar a configuração dos contextos. Assim, a pesquisa foi assim enquadrada:

- Entendimento do contexto: o trabalho está focalizado na interpretação das ações que a empresa deverá fazer, e o que não deverá fazer, para que a sua relação com a sociedade na qual o produto final está inserido, gere reações as melhores possíveis e, com isto, as Ações de Mercado estejam sempre valorizadas.
- Elegar o grupo que fará parte do contexto: neste caso, o grupo são os Atores que serão observados durante um período determinado. A população estudada foi composta de um grupo de indivíduos/entidades, os Atores que compõem o processo de valorização de ações, contido o caso da Grendene. Os atores e temas foram eleitos pelos pesquisadores, com a coleta de informações triviais sobre o comportamento do mercado, e também pela base do material disponibilizado para a revisão bibliográfica dos conceitos do mercado de ações, que continham vários sinais que conduziam aos atores e temas pertinentes ao contexto.
- Compreender o comportamento a partir da coleta e interpretação de informações: associando os Temas aos Atores, buscou-se verificar momentos que impactaram o comportamento do Mercado de Ações da Grendene. Durante o período de agosto e setembro de 2007, foram coletadas informações sobre a Grendene e sobre Mercado de Ações, principalmente através de pesquisas efetuadas na internet, procurando referências

concretas, selecionadas por Atores e Temas relacionados ao ambiente do produto da empresa, e ao ambiente de negócios com ações.

Ao interpretar as informações a partir de técnicas de criação de sentido do método L.E.SCA^{ning}, analisou-se os temas relacionados aos respectivos atores que podem influenciar não somente na empresa como no mercado em geral. O intuito foi o de descobrir sinais que poderiam justificar o comportamento das ações da empresa, bem como desvendar caminhos para uma evolução positiva no futuro dos valores das ações da Grendene. Analisamos o gráfico da evolução dos valores das ações, comparando com as informações ao longo do tempo, tentando justificar a queda inicial destes valores. Adicionalmente apresentamos conceitos/idéias para ações futuras da empresa, no objetivo de manter uma imagem competitiva no mercado, com vistas à tomada de decisões que possam atrair novos investimentos e investidores focalizados no progresso social e principalmente no desenvolvimento da organização.

Na implantação do método L.E.SCA^{ning}, que sugere a criação de pressupostos sobre uma realidade hipotética mas baseada em um cenário real, alguns desafios tiveram de ser superados, como sensibilizar a direção sobre o projeto, definir equipe de coleta, seleção e análise, o foco de ação, a tecnologia e o tipo de informação a ser coletada, critérios importantes no processo de implantação do método de IEAc, a L.E.SCA^{ning}.

6. APLICAÇÃO DO MÉTODO L.E.SCA^{NING}

Segundo LESCA (2003), a Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva pode ser “operacionalizada” por um processo coletivo, pró-ativo e contínuo de busca informações pertinentes relativas ao ambiente da empresa, e às mudanças que podem nele ocorrer. O método L.E.SCA^{ning}, representado na Figura 2, sugere um processo organizacional, um fluxo para a obtenção, tratamento e interpretação de tais informações.

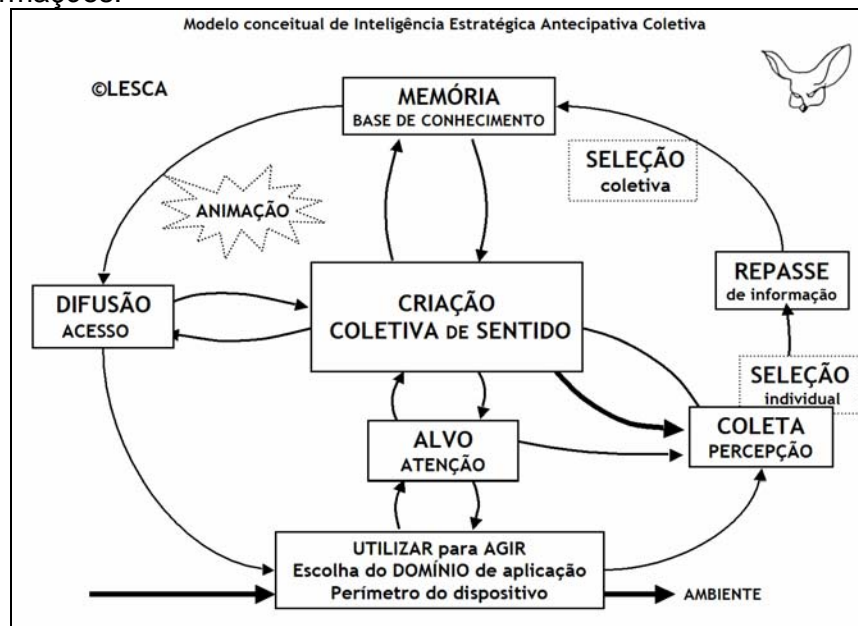


Figura 2: Método L.E.SCA^{ning} (LESCA, 2003)

Por se tratar de um sistema fechado, de sentido retroativo, a coleta de dados pode ser continuada em qualquer etapa, dependendo do ponto de início da animação. As etapas ou passos para aplicação do método serão apresentadas e contextualizadas a seguir.

A) *Utilizar para agir, escolher domínio da aplicação e definir perímetro do dispositivo*: etapa que delimita o escopo do problema, identificando os limites e elencando as pessoas que comporão o projeto. Também são formalizadas reuniões para definição do escopo da informação (atores e temas). Na Grendene, o ciclo de vida dos produtos dificilmente ultrapassa 6 meses. Assim, a periodicidade das reuniões exige ser avaliada para que os intervalos entre elas não sejam muito grandes. Dentro do grupo composto por pessoas de várias áreas, como Marketing, TI, Vendas, RI, Diretoria, Financeiro, RH e Representações, precisaremos avaliar o perfil dos componentes por meio de índices de fatorial de personalidade (IFP).

B) *Alvo e atenção*: nesta etapa é definido o alvo, composto de atores e temas relacionados entre si, que serão avaliados e monitorados, na intenção seleção e organização das informações. Para mapear as informações, utilizamos a matriz ator/tema (Figura 3) e registramos panoramicamente as informações obtidas em cada célula correspondente.

	TEMA 1	TEMA 2	...	TEMA N
ATOR 1				
ATOR 2				
ATOR 3				
ATOR 4				
...				
ATOR N				

Figura 3: Matriz Ator X Tema

Para a criação da Matriz Alvo do presente caso, elencamos os seguintes atores que consideramos relevantes ao processo, e justificamos cada escolha:

- **Grendene**: identificamos o ator “Grendene”, como responsável pelas informações obtidas internamente na empresa, toda e qualquer informação obtida na empresa estão relacionadas a este ator.
- **Investidor estrangeiro**: são consideradas para este ator, todas as informações relacionadas ao mercado de ações, correspondentes a considerações de investidores de outros países. O capital estrangeiro é bastante considerado no mercado de ações nacional.
- **Investidor pessoa física**: peça fundamental no mercado de ações. Nos últimos anos, vem se tornando um capital cada vez mais significativo no montante da bolsa de valores. Não relacionamos os demais atores tais como empresas, bancos e demais fundos, por considerar presença trivial no mercado de ações.
- **Bovespa**: peça fundamental no mercado e referência nas oscilações do mercado de ações.

- **Vulcabrás:** este ator foi escolhido, por se tratar de uma empresa em grande porte, não pertence diretamente ao grupo Grendene, mas por pertencer ao irmão de Alexandre Grendene, pode influenciar as ações indiretamente.
- **Conselho:** este ator representa o grupo de notícias correspondentes ao Conselho de acionistas da Grendene.
- **Governo:** ator que será referenciado nas notícias que representam os regulamentos internos do país.
- **Clientes:** notícias referentes aos clientes da Grendene.
- **Sistema bancário:** consideramos este ator, como um dos determinantes da variação do mercado de ações.
- **Outros:** espaço reservado a notícias não relacionadas a nenhum ator diretamente, ou a algum ator não considerado a priori como relevante no contexto.

A seguir, os temas escolhidos para compor o contexto de conceitos:

- **Mercado de Ações:** referência às notícias relacionadas diretamente ao tema do mercado de ações.
- **Inovações:** tema escolhido por conter fatores relevantes à valorização das ações. Empresas que inovam, tem seu capital valorizado.
- **Marketing:** outro fator de significativa valorização no mercado, que diz respeito à propaganda do produto desenvolvido em geral pelas empresas, e pelos incentivos relacionados aos fins determinados. A valorização da marca através da propaganda é um quesito muito observado pelo mercado de ações.
- **Meio Ambiente:** tema altamente difundido e estabelecido como meta por muitas empresas, devido ao alto retorno social a que está associado. Investidores procuram por empresas que contribuem para a proteção ao meio ambiente.
- **Relações com Investidores:** tema diretamente relacionado ao contexto da proposta do trabalho, as informações sobre relações com investidores podem significar um fator de sucesso das ações no mercado.
- **Recursos Humanos:** trata-se das informações relacionadas aos fatos ocorridos internamente entre a empresa e seus colaboradores. Acreditamos que um princípio de harmonia entre estas duas entidades, também colabora com uma variação positiva das ações.
- **Regulamentação:** este tema envolve as informações sobre leis ou normas que por ventura venham a ser coletadas, e que possuam alguma referência ao contexto do trabalho.
- **Investimentos:** informações relacionadas aos investimentos que a Grendene efetuou, ou qualquer outra entidade relacionada ao contexto. Os investimentos efetuados são considerados pelos investidores.
- **Incentivos:** assim como os investimentos, os incentivos também são bastante valorizados dentro do mercado de ações.
- **Exportação:** serão agrupados os temas que se relacionam ao mercado de exportação de produtos para outros países. Exportação é um foco relevante para valorização de ações.
- **Outros:** espaço reservado aos demais temas encontrados que possam estar relacionados com o contexto da proposta, mas não definido a priori entre os demais já citados.

C) *Coleta / percepção*: esta etapa representa a maior parte do trabalho de campo dos captadores, pois informações são coletadas (atenção proativa por parte dos captadores) para então serem inseridas na tabela Ator/Tema. A escolha dos captadores deve ser efetuada na proporção do interesse pelo alvo do problema, afinidade com as fontes de informação, perfil ou estilo cognitivo (conforme focos de personalidade apresentados) e motivação.

Ator:	Tema:
Fonte:	Confiança: (Escala 1-5)
Captador:	Data:
Comentário:	
Informação:	

Figura 4: Ficha de captação das informações adaptada de LESCA (2003)

As informações coletadas foram aquelas que, de alguma forma, interferem no ambiente das ações da Grendene. A ferramenta de auxílio para registro das informações foi a ficha de captação (Figura 4). A coleta foi realizada em meios de comunicação, principalmente a internet, no período de Julho a Outubro de 2007. Os pesquisadores utilizaram recursos de campo disponíveis para obtenção das informações visuais e auditivas. O principal instrumento de coleta de informação foi através da Internet, valendo-se da referência entre as palavras chaves relacionadas aos atores e temas, acessando os sites indicados contendo as informações destes relacionamentos. As pesquisas foram feitas cruzando informações obtidas a respeito os Atores e Temas eleitos, agregando ainda mais outros sinais observados pelos pesquisadores no dia-a-dia do período definido para esta coleta.

Foram coletadas 104 informações distribuídas em fichas (exemplo na Figura 5), e as mesmas foram dispostas na matriz AtorXTema.

Ator: Grendene	Tema: Investimentos
Fonte: Interna	Confiança (escala 1-5): 5
Captador: Fábio Becker	Data: 17/07/2007
Comentário: A Grendene justifica que a compra das ações da Azaléia Calçados não interferirá no desenvolvimento do seu produto.	
<p>Informação: Tendo em vista o comunicado ao mercado divulgado em 12 de julho de 2007 pela Vulcabrás S.A, anunciando a aquisição do controle acionário da Calçados Azaléia S.A, bem como as notícias que vem sendo veiculadas na mídia envolvendo o nome da Grendene na operação, a Grendene vem a público prestar os seguintes esclarecimentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) A Grendene tem um modelo de negócios diferenciado na produção de calçados sintéticos, sendo que a sua especialidade e tecnologia, é produzir calçados injetados, portanto não há sinergia com o modelo de produção das duas empresas envolvidas nesta transação; 2) As empresas envolvidas na presente operação tem como foco principal a produção de artigos esportivos e a Grendene não atua neste segmento; 3) A competição direta com a Grendene se dará apenas no Segmento de Sandálias Adultas Femininas, cuja pulverização é muito grande, não tendo nenhuma empresa produtora de calçados no mercado, que atinja mais de 9% de market share nos produtos femininos adultos, de acordo com a LatinPanel, instituto de pesquisa de mercado independente; 4) A Grendene apresenta uma boa diversificação no seu portfólio de produtos, não havendo concentração de faturamento no segmento feminino, pois atua também nos segmentos infantil, masculino e de consumo de massa, com marcas fortes e reconhecidas no mercado doméstico e internacional. <p>A Grendene vem apresentando uma performance econômico-financeira, com crescimento, rentabilidade, gerando lucros e a melhor lucratividade do setor de calçados. As estimativas de resultado vem sendo atingidas e estamos muito confiantes para o segundo semestre de 2007, quando deverá apresentar um desempenho muito satisfatório. Além dos novos lançamentos da Coleção Primavera/Verão, globalização de marcas, temos uma equipe muito motivada e comprometida com os resultados da Companhia.</p>	

Figura 5: Exemplo de ficha de captação com informação coletada

Neste artigo, em função de restrição de espaço, estamos suprimimos a apresentação de cada uma das fichas de captação, mas descrevemos o número de relações entre as entidades Ator X Tema, conforme a Figura 6 a seguir:

Ator X Tema	Ocorrências
Grendene X Mercado de Ações	7
Grendene X Inovações	7
Grendene X Marketing	9
Grendene X Meio Ambiente	2
Grendene X Relação com Investidores	2
Grendene X Recursos Humanos	1
Grendene X Regulamentação	1
Grendene X Investimentos	14
Grendene X Exportação	1
Investidor Estrangeiro X Mercado de Ações	5
Investidor Pessoa Física X Mercado de Ações	3
Bovespa X Relação com Investidores	1
Bovespa X Regulamentação	1
Vulcabras X Investimentos	6
Conselho X inovação	3
Governo X Regulamentação	2
Cientes X Marketing	1
Sistema Bancário X Investimentos	1
Outros X Mercado de Ações	12
Outros X Inovação	1
Outros X Marketing	6
Outros X Meio Ambiente	4
Outros X Relação com Investidores	10
Outros X Regulamentação	1
Outros X Incentivos	1
Outros X Outros	2

Figura 6: Esquema de relacionamento Ator X Tema do caso estudado

D) *Seleção da Informação*: em primeiro lugar, efetua-se uma seleção individual das informações (no momento da própria coleta da informação). Em uma segunda etapa, faz-se uma seleção coletiva, com o aval de todos os captadores. Esta seleção é feita em 2 níveis, sendo que o primeiro, consiste em escolher a informação conforme um critério mais abrangente dentro do alvo, e em um segundo nível, com um critério mais essencial. Nestes dois níveis, a seleção deverá ser conduzida por pessoas diferentes. Normalmente, as primeiras seleções são desenvolvidas pelos próprios captadores, e no segundo nível, por alguém experiente no assunto. Para auxiliar nesta seleção, é possível utilizar as ferramentas de pesquisa disponíveis no mercado.

E) *Retomada ou repasse*: trata-se das operações pelas quais um captador envia as informações coletadas aos encarregados pelo encaminhamento/armazenamento centralizado das mesmas. Para um perfeito funcionamento, é necessário que o captador saiba exatamente para quem serão enviadas as informações, para que o fator agravante “tempo” não interfira no trabalho. Normalmente, este papel de centralizador de informações é realizado pelo Animador do processo.

F) *Memórias ou Base do conhecimento*: nesta etapa, tratamos da definição do espaço onde o conhecimento estará localizado. Geralmente a memória da empresa, na maioria dos casos, localiza-se na mente dos indivíduos que a compõe, e as informações mais triviais ou operacionais estão em arquivos organizados no sistema de informação. Define-se o modelo da organização do armazenamento (centralizado ou distribuído), um plano para classificação das

informações, o equipamento e as ferramentas que serão disponibilizadas para auxílio tecnológico.

G) *Animação*: a animação do sistema é uma tarefa designada a uma pessoa que tem a função de estimular o fluxo da informação dentro do circuito. Esta pessoa terá a função de líder e facilitador do projeto. Dentre suas funções, podemos citar a de estimular e motivar os demais componentes do grupo, coordenar as tarefas, não deixar que as informações fiquem esquecidas, integrar as individualidades, sugerir novas fontes, acompanhar o fluxo e fazer evoluir o dispositivo da IEAc.

H) *Criação coletiva do sentido*: trata-se da operação coletiva, a partir do conhecimento e do sentido do grupo, da formação do conceito ou idéia do novo. As informações previamente coletadas, selecionadas e organizadas passam pela avaliação do grupo e são transformadas em inteligência coletiva. Identificamos, pelo contexto da Grendene, que é interessante para a realização desta fase, que sejam envolvidos facilitadores com conhecimento de mercado, profissionais visionários e colaboradores com facilidade de abstração, para melhor criar um sentido. Evidenciados os sinais fracos, extraídos pela aplicação do conceito *Puzzle* (que pela analogia a uma resolução de um quebra-cabeças), tenta-se organizar as peças em desordem, que neste caso são as informações coletadas. As informações são dispostas de maneira a obter um relacionamento entre si, para identificação de sinais, conforme as Figuras 7 e 8.

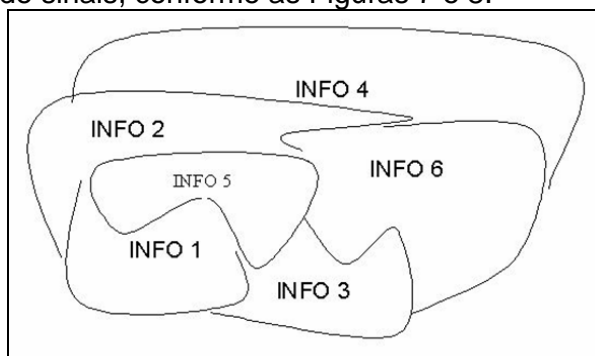


Figura 7: Diagrama de relacionamento da informação

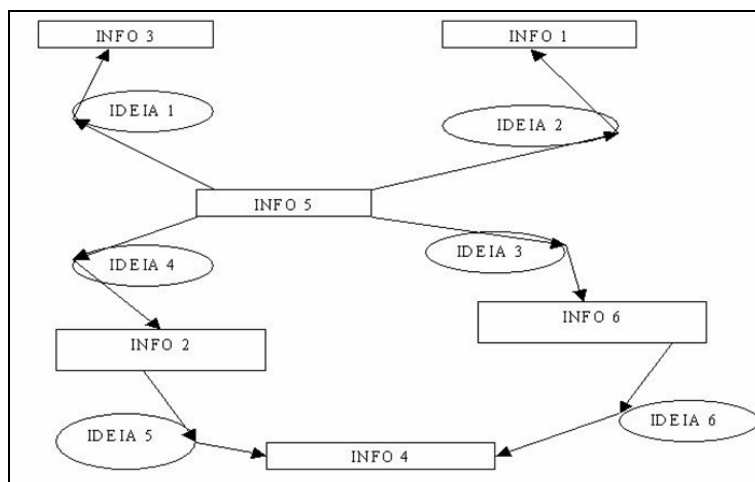


Figura 8: Relacionamento Informação X Conceitos (construção de idéias)

Esta etapa de criação coletiva de sentido, por ser a principal do processo, onde a interpretação das informações é realizada e onde cenários são construídos, será desenvolvida na sessão a seguir, juntamente com os principais resultados obtidos.

l) *Difusão ou acesso*: consiste em publicar e disseminar as informações e conhecimentos aos demais usuários componentes do sistema, ou afins com o objetivo. Uma difusão eficaz é aquela em que o conhecimento vai somente aos usuários potenciais; claras, bem compreendidas e consideradas efetivamente por estes usuários em potencial. É nesta fase que ocorre a ação pró-ativa dos fatos. O início dessa etapa ocorre na memória/registro onde estão as informações, e encerra onde e quando estas serão utilizadas.

7. RESULTADOS: DEMONSTRAÇÃO DE CENÁRIOS OBTIDOS ATRAVÉS DA INTERPRETAÇÃO DE INFORMAÇÕES

Com o conjunto de informações obtidas, aplicamos o método Puzzle e criamos 23 cenários. Agrupamos informações afins para a criação de conceitos, visando em seguida, através do uso do modelo conceitual de IEAc, transformá-las em conhecimentos. Como não poderemos apresentar todos os cenários elaborados, exemplificamos alguns a seguir (Figuras 9, 10 e 11).

No Puzzle a seguir (Figura 9), agrupamos as idéias sobre inovações e marketing, voltadas ao sentido da fixação de um produto “forte” e de sucesso no mercado mundial. Esta opção é importante pois sempre que o produto é visto, de uma forma ou de outra, as ações são lembradas. Com isso, espera-se sempre que o produto sustente uma boa imagem, pois do contrário, levará as ações a praticarem valores baixos, inevitavelmente.



Figura 9: Relação Grendene com inovação e marketing

O Puzzle abaixo (Figura 10) sugere, a partir das informações a respeito da Vulcabrás ter assumido o controle de 15% das ações da Azaléia, concorrente direto da Grendene, que o evento foi tido como uma operação da própria Grendene, devido ao fato da Vulcabrás também pertencer a família Grendene. Inevitavelmente, esta operação foi associada ao fortalecimento da marca.

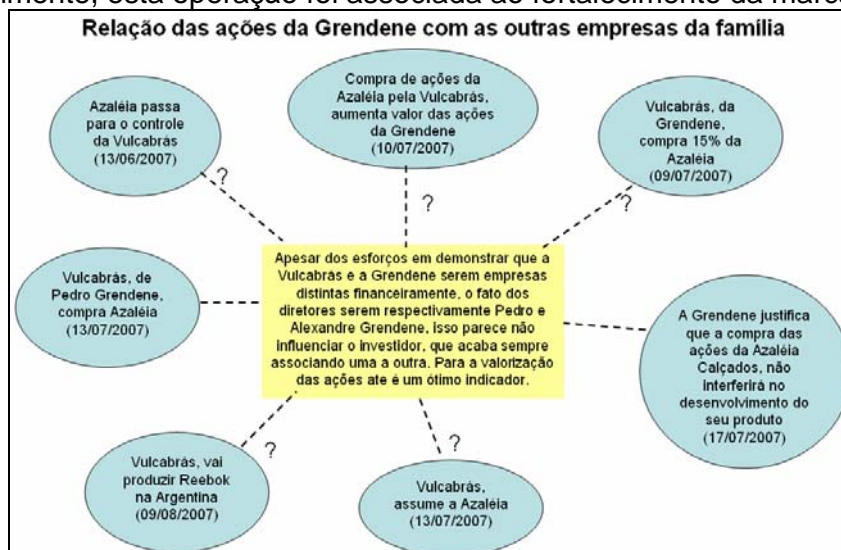


Figura 10: Relação das ações da Grendene com as outras empresas da família

Neste Puzzle abaixo (Figura 11), agrupamos as informações do momento da expectativa inicial da Grendene, quando foi realizado o IPO (Initial Public Offering). Os valores foram superavaliados em faturamentos anteriores, o que não ocorreu nos trimestres seguintes. Junto a isso, observou que as ações vendidas às pessoas físicas, foram distribuídas para muitos que nunca haviam aplicado na Bolsa. Muitos investidores, ao sentir uma queda no valor da sua aplicação, resolveram vender suas ações, ocorrendo uma superoferta, o que não é bom para a manutenção positiva do valor.



Figura 11: Relação da Grendene e o ambiente de abertura de capital

Enfim, a partir da construção dos 23 Puzzles demonstrando diferentes momentos e cenários, os quais impactaram mais ou menos indiretamente no comportamento de suas ações no mercado, definimos um conjunto de conceitos depreendidos a partir das informações agrupadas em puzzles, em acordo com a afinidade de ator e tema.

- O investidor estrangeiro tem uma característica relacionada diretamente às instabilidades do país, em geral. Pode-se notar, nas informações da Grendene, que existem saídas nos períodos de crise, e entradas nos períodos mais estáveis.
- O sucesso das ações no mercado pode estar ligado à imagem de um produto “forte” e de sucesso no mercado mundial.
- A apresentação dos produtos ao mercado nacional e internacional, através de feiras, demonstra uma firmeza do produto no mercado. As feiras são um termômetro da aceitação do produto, pois as pessoas que determinam o foco de mercado no momento, estão sempre presentes.
- Boatos também colaboram para oscilações nos valores das ações. Identificamos um boato que surgiu quando a Grendene iniciou um processo de demissão na unidade de Fortaleza. Neste momento, havia a necessidade de uma reestruturação nesta unidade, e somado a redução natural da produção neste período do ano, isso acabou ocorrendo em março. As ações sofreram neste período uma queda maior que normalmente já estava ocorrendo, devido à idéia passada de que a empresa estaria com problemas financeiros.
- Outra oscilação dos valores das ações ocorreu quando a Grendene efetuou a troca do banco formador de mercado. Neste ponto, notamos uma ligeira queda dos valores das ações, após estarem estagnadas com os valores bem mais altos que no mesmo período do ano anterior. Neste caso, caberia um estudo mais detalhado.
- Outro boato formou-se quando a Grendene formalizou a venda de mais 5% de ações do seu capital. Inicialmente foi disposto 20% do capital em ações, ficando o restante para completar 25% para ser ofertado futuramente. O boato girava em torno de que a empresa estaria gerando ações não previstas. Esta nova venda foi feita em novembro/2007, após nossa coleta de informações. Sugerimos, pois, uma nova observação no comportamento dos valores.
- As informações sobre os investimentos da Grendene, com relação ao seu crescimento, e a abertura de uma nova unidade na Bahia, apontam uma ligeira alta nas ações, e sugerimos avaliar se existe crescimento geral ou se o fato se deu devido ao novo investimento.
- Informações sobre o interesse da pessoa física, em aplicações no mercado de capitais, indicam relação direta com o valor das ações. Existiu um período em que o volume de ações em posse de investidores individuais na Grendene caiu. Conseqüência ou não, apontamos uma ligeira queda nos valores das ações. Ao contrário, neste mesmo período, o mercado em geral obteve uma alta nos valores.
- Comparando o investidor nacional com o investidor estrangeiro, identificamos que o primeiro talvez seja mais preocupado com o seu próprio lucro, procure justamente a “Montanha Russa” dos valores, enquanto que o segundo está mais preocupado em consolidar a fonte da sua aplicação. Isso pode ser uma característica do povo brasileiro.

- As informações relacionadas aos interesses voltados ao investidor pessoa física, identificam que, até por ser um “calouro” no mercado de ações, tudo é novidade, e o mesmo procura algum apoio, para não correr riscos. A pergunta lançada que diz respeito a procurar quem realmente lucra com isso, é pertinente, pois neste caso, os boatos interferem muito nas decisões.
- Encontramos informações que caracterizam o interesse do investidor em aplicações nas empresas que revertem seu capital em prol de um programa de auxílio ao meio ambiente em geral. A Grendene está no caminho correto, pois precisa compensar a utilização do PVC, na recuperação da natureza.
- Identificamos que não é interessante disponibilizar ações para investidores individuais, inexperientes no ramos de mercado.
- Em 2005, o capital estrangeiro estava disponível no mercado nacional. De fato, neste período, uma grande parte das ações da Grendene, estava em poder destes investidores.
- No início de 2007, a expectativa de mercado favorável a Grendene faz com que as ações aumentem o valor no primeiro semestre de 2007. As ações aumentam, mas o volume em poder dos investidores individuais diminui.
- Identificamos que houve, em 2007, um crescimento geral das empresas brasileiras, o que caracteriza uma oportunidade de crescimento nos investimentos. A Grendene cresceu, mas ainda não está acompanhando o volume da Bovespa. Talvez seja em função do passado recente de quedas nos valores das ações.
- Identificamos também uma valorização do capital intelectual, com relação às informações sobre os investimentos de empresas virtuais e empresas não produtivas e sem lastro. Existe um crescimento nesta fatia de mercado.
- Existe uma grande aceitação para com as ações de empresas que investem em atos que resultam no apoio ao meio ambiente. A orientação dos colaboradores por parte da empresa na intenção da preservação dos recursos naturais finitos, também revertem em pontos positivos.
- A empresa precisa valorizar o capital investido por pessoas físicas, tentando esclarecer mais o destino deste capital investido, bem como proporcionar um site amigável para esta comunicação.
- Os investidores devem sentir confiança e orgulho de participar principalmente de um grupo que controla um nome forte (marca), e que este nome seja facilmente reconhecido pelo público em geral, como participante ativo nas mais diversas áreas de incentivos.

Como o mercado de ações não é uma fonte constante e imutável de consulta, atualmente podemos citar estas idéias como uma contribuição inicial de como a utilização do método em estudo poderia auxiliar na análise do caso. Contudo, pela própria dinâmica do mercado, tais conclusões são mutáveis juntamente com a evolução da coleta de novas informações, advindas de novos eventos. Tal é, de fato, uma característica importante da aplicação do método L.E.S*C*anning, utilizado em ambientes instáveis, turbulentos, de forte mutação.

Em termos seqüenciais, tendo efetuado o levantamento das informações, organizado as mesmas em grupos afins, e elaborado cenários e conceitos, a próxima etapa de um projeto efetivo seria a implantação dos conceitos na base de dados, para redistribuição da informação. Neste caso, após a difusão dos conceitos, uma nova bateria de informações deveria ser coletada, para um novo

agrupamento e formação de novos cenários, implementando-os junto aos que já existem, e assim sucessivamente até que sejam formadores de um sentido, para gerar um conhecimento que poderá ser aplicado como regra de atuação, e criar um conceito antecipativo, chegando assim ao ideal do método *L.E.SCA*ning.

Após uma bateria de informações, a equipe que inicialmente seria formada de acordo com o conceito *junguiano*, determinando a função apropriada a cada indivíduo conforme o seu potencial e perfil, poderia ser novamente reestruturada e, se necessário, fazer a inclusão de novos membros, excluir outros, ou ainda, reestruturar a equipe sem alterar os indivíduos, através de novos conceitos ou troca de função. A dinâmica do método, seja pela composição de membros a cada momento, seja pelo conjunto de informações coletadas a cada vez, ou ainda pelos cenários criados a cada interpretação de informações, é o que gera a riqueza potencial do uso de tal ferramenta de gestão estratégica para as organizações.

8. CONCLUSÕES

Como conclusões, apresentamos os itens abaixo, identificados no decorrer da pesquisa:

- No início da pesquisa, nos propusemos entender e definir os perfis das pessoas que comporiam a equipe de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva, bem como anexar questionários que seriam aplicados para se chegar neste perfil. Isso estava sendo acompanhado pela psicóloga da empresa, mas não foi possível ir adiante devido ao fato da mesma ter saído da empresa, antes da conclusão deste acompanhamento. Isto demonstra claramente a preocupação de Lesca (2003) com o *turnover* nas empresas, o que gera, em muitos casos, o encerramento do projeto. Também não foi possível contar com a ajuda da equipe de Relações com Investidores na definição dos Atores e Temas, devido ao fato da equipe estar envolvida com a venda dos 5% restantes das ações, conforme identificado nas informações. A meta da captação das informações no período selecionado foi, contudo, plenamente atingida.
- No início da proposta para este estudo, nos propusemos eleger outras empresas para fazer parte das pesquisas. Contudo, isto foi descartado logo no início da etapa de captação das informações, pelo motivo do excesso de material que teria que ser analisado, e em relação ao tempo disponível para conclusão do trabalho. Com isso, avaliou-se que o foco teria que ser reduzido para um caso apenas, sem tentar relacionar com outras organizações.
- Identificamos e avaliamos as informações relevantes no momento do IPO e consideramos satisfatório o resultado, pois conceituamos sobre o ótimo momento que existia no lançamento das ações da Grendene na Bolsa. As informações coletadas apresentaram um panorama ideal para realizar a análise inicial, e formar conceitos.
- O fato de haver um excesso de informações sobre o assunto de Mercado de Ações, nos fez chegar à conclusão de que a necessidade de manipular com muitas informações, tanto quanto a falta delas, causam uma série de dificuldades, pois como nesta técnica os conceitos são baseados nos detalhes das informações, que muitas vezes são ambíguas ou contraditórias em um mesmo ponto, torna o processo extremamente cansativo e pouco produtivo. Consideramos a experiência válida porque podemos imaginar que em um grupo real de trabalho, muitas delas não passariam pela primeira seleção das

informações. Outra conclusão que chegaríamos depois de avaliado o volume, seria com relação ao volume de pessoas que formaria o grupo. Para este caso, imaginamos inicialmente um grupo de até 8 pessoas, mas após esta experiência calculamos o ideal em torno de 15, dado o contexto.

- Outra conclusão que obtivemos é que, tendo como parâmetro uma data, fica difícil tentar coletar informações relevantes a um tema. Inicialmente, pensava-se em eleger pontos do gráfico e, a partir das datas, coletar as informações que pudessem ter colaborado para com a oscilação dos valores. Isto se tornou inviável devido ao fato da dificuldade em encontrar notícias importantes relacionadas a datas. Talvez essa forma de captação também possa ser avaliada dentro de uma equipe de trabalho. Com isso, chegou-se a conclusão de que a melhor forma de coletar as informações, seria a busca por AtorXTema.
- Para a identificação AtorXTema ficar completa, avaliamos que seria realmente necessário que uma equipe, já instruída sobre o método, se fizesse presente para auxiliar no seu desenvolvimento, o que não ocorreu. Os grupos de atores e temas apresentados neste trabalho foram concebidos através da análise das informações coletadas, e a partir daí, extraídas as informações.
- Outra conclusão encontrada envolve o objetivo de transformar informações tácitas em explícitas. Acreditamos que somente conseguiremos atingir este objetivo quando, após várias vezes repassado o fluxo conceituado pelo método, teremos registrado muitos conceitos a respeito dos mais variados temas desenvolvidos, para então formar um conceito real e aplicável. Com apenas uma entrada de dados, fica muito subjetivo afirmar que teríamos atingido a proposta de registrar um conceito explícito, através de informações tácitas.
- A pesquisa também esclareceu uma dúvida de que, para aplicar o método estudado, o pesquisador não necessariamente precisa ter conhecimento do negócio. O conhecimento do tema ajuda bastante, mas não é fundamental, pois os conceitos do negócio vão sendo adquiridos durante a pesquisa. Talvez possuir mais conhecimento sobre o tema facilitaria ao pesquisador a identificação dos atores e temas mais facilmente do que uma pessoa que não tenha estas características, mas de maneira nenhuma deverá ser encarada como um empecilho para o seu desenvolvimento.

Após o desenvolvimento deste trabalho, acreditamos ter atingido o objetivo inicialmente proposto: propor uma aplicação das soluções de monitoramento de mercado fornecidas pela Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para o contexto de mercado de ações, na intenção de facilitar o controle das oscilações dos valores no mercado aberto. Acreditamos ter contribuído para a empresa na forma de esclarecer o método L.E.SCAⁿning, justificando uma tentativa de implementação, desde a construção de uma equipe de inteligência para a coleta de informações, armazenamento dos sinais e interpretação de conceitos, até a troca de conhecimentos entre as partes envolvidas.

A tentativa de implementar esta filosofia em uma empresa provavelmente será mais um desafio que deverá ser buscado, embora a falta de conhecimento sobre o método pelas partes necessariamente envolvidas no processo, se torna um grande obstáculo para ser transposto. Neste caso, o desafio gira em torno de definir quais as pessoas corretas para serem instruídas sobre a metodologia, e

assim formar aliados no desenvolvimento de um projeto um tanto audacioso. Como resultado, poderíamos ter uma empresa mais especializada no assunto, e até uma referência em estudo de caso por outras organizações.

Citamos ainda para concluir, como um ponto positivo da ferramenta, que através da aplicação desta pesquisa utilizando o método *L.E.SCA*ning, em caráter experimental, identificamos algumas informações que seriam de interesse do departamento de Relações com Investidores, mas que não haviam sido repassadas para o conhecimento. Se o método estivesse em uso, estes sinais não teriam passado despercebidos. Em suma, o trabalho aqui desenvolvido, atingiu as expectativas e trouxe outros conhecimentos, que não seriam notados sem uma aplicação prática da metodologia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOVESPA. **Como e Porque Tornar-se Uma Companhia Aberta** – São Paulo – 2005.
- FREITAS, H. e JANISSEK-MUNIZ, R. Uma Proposta de Plataforma Inteligência Estratégica. In: Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, I GeCIC, 2006, Curitiba – PR. **Anais...** Curitiba – PR, **ABRAIC**, 2006.
- FREITAS, H. e LESCA, H. Competitividade Empresarial na Era da Informação. São Paulo – SP: **Revista de Administração da USP**, vol. 27, no. 3 – julho/setembro 1992. pp 92-102.
- GRENDENE S/A. **Informações Sobre a Oferta** – Farroupilha – RS: 2005.
- JANISSEK-MUNIZ, R. e CARON-FASAN, M-L. Análise de Informações de Inteligência Estratégica Antecipativa: Proposição de um método, caso explicativo e experiências. São Paulo – SP: **Revista de Administração da USP**, vol. 39, no. 3 – julho/setembro 2004. pp 205-219.
- JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações. **CONTECSI-2007**. 2007.
- JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Desenvolvimento da capacidade de antecipação pela identificação e captação de indícios antecipativos em contexto de Inteligência Estratégica Antecipativa - **IFBAE-2007**. 2007.
- JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva Para Tomada de Decisão. In: Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (**CONTECSI**), 3ª., 2006 – São Paulo. Anais... São Paulo. **FEA/USP**, 2006 p. 242 CD-ROM.
- JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Praticando o Conceito de Inteligência Estratégica Antecipativa (IEA) em um Empresa de Software Médico. Texto vencedor do II Prêmio de Inovação em Inteligência Competitiva da ABRAIC. **III ENA – Encontro Nacional da ABRAIC. Anais. Congresso Ibero Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva**. 29 a 31 de agosto de 2006. Curitiba PR 2006.
- LESCA, H e JANISSEK-MUNIZ, R.; Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva – Conceitos e procedimento para implantação em empresas. - 2007.

- MITROFF, I. **Tempos Difíceis, Soluções Inovadoras:** A arte de fazer as perguntas certas, e resolver os problemas certos – Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- NETO, H. C.; SOUZA, L. A.; ROSSI, M.C. **Abertura do Capital de Empresas no Brasil.** São Paulo – SP. Ed. Atlas S/A 2000.
- PILAGALLO, O. et al. **A Bolsa na Estrada: A história da Campanha para popularizar o Mercado de Ações** – São Paulo: Bgamez Comunicação, 2004.