

Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva e Crowdfunding: aplicação do método L.E.SCanning em empresa social de economia P2P

Autoria: Mery Blanck, Raquel Janissek-Muniz

Resumo

A autossustentabilidade a longo prazo configura-se como um grande desafio a ser enfrentado pelas organizações, especialmente as de economia social P2P, visto estabelecerem não apenas metas, mas compromissos de sustentabilidade com o futuro. Algumas dessas empresas voltam-se para o modelo *crowdfunding* de economia P2P, em negócios potencialmente dinâmicos e progressistas, onde a gestão da informação é fundamental. Potencializado pela restrição de recursos, este contexto favoriza o uso de um método diferenciado de gestão. Sob este prisma, este artigo aborda uma das práticas que se aplica a organizações com enfoque sistêmico: a metodologia de Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva.

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

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 P2P (peer-to-peer). 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 um conflito entre o estabelecimento de uma sociedade inclusiva e o estímulo ao empreendedorismo. A realidade econômica do século XXI indica que, longe de serem exclusivos, os temas sociais e ambientais devem ser progressivamente vistos como importantes oportunidades comerciais, condutores de sucesso dos negócios.

Uma empresa social é um negócio que visa, primariamente, objetivos sociais, onde os excedentes são principalmente reinvestidos no próprio negócio ou em benefícios para a comunidade, ao invés de conduzidos à maximização de lucro. São empreendimentos que utilizam mecanismos de mercado com a finalidade de minimizar desigualdades sócio-econômicas. Para os externos ao setor, o conceito de empresa social é ainda desconhecido; todavia ela é primeira, e principalmente, um negócio. Estas organizações funcionam como uma empresa do 2º setor, porém a diferença primordial é que o objetivo do negócio é o benefício social que irá promover. Embora existam diversos estudos que buscam enquadrar o empreendedorismo social contemporâneo (Stevenson, 2000; Austin et al. 2006; Wei-Skillern et al, 2007; Moss et al., 2010; Short et al., 2009), o tema ainda carece de cabedal maior.

Empresas sociais são potencialmente negócios dinâmicos e progressistas, que experimentam e inovam, estando habilitadas a desfrutar das melhores práticas do setor de voluntariado. 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 cuja 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 agentes autônomos que têm acesso ao capital distribuído. Adicionalmente, uma característica que se destaca é que a natureza da economia baseada em plataformas P2P na *Web*, da qual o modelo *crowdfunding* de microcrédito faz parte, é lastreada na abundância de informação, propiciando um universo onde qualquer indivíduo possa negociar.

Existem inúmeras dificuldades a ser enfrentadas por organizações de economia social, pois atuam em mercado competitivo, dinâmico, difícil de ser prospectado, no qual a atividade de administrar é complexa. O estabelecimento de estratégias é um desafio às habilidades de gestão, especialmente para os novos modelos organizacionais que não possuem foco apenas em lucratividade. Assim, um método diferenciado é fundamental, pois empresas sociais têm maior restrição de recursos do que as de outros setores. Logo, um trabalho de Inteligência permite estruturar a visão do ambiente, elenca aspectos críticos e favorece a ação justificada junto a organismos multilaterais, governos, iniciativa privada e comunicação social.

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, uma prática que se aplica à organizações com enfoque sistêmico é a metodologia de Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva (IEAc) (Lesca, 2003; Janissek-Muniz et al, 2007), focada em decisões

de impacto estratégico lastreadas na exploração, captação e atribuição interna de sentido coletivo para sinais provenientes do ambiente externo.

O processo de IEAc, desenvolvido dentro de uma perspectiva empresarial, parece se adaptar bem às necessidades de tomada de decisão do setor de economia social, e apresenta como característica importante colaborar para a capacitação indutiva dos tomadores de decisão, habilitando-os a identificar oportunidades de forma inovadora de forma antecipativa; e valorizar o coletivo pela capacidade analítica da equipe no desenvolvimento de projetos estratégicos. 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 ferramenta adicional importante para a antecipação de estratégias que possam promover a sustentabilidade e competitividade do negócio.

O propósito deste trabalho é discutir a aplicabilidade da metodologia de IEAc como ferramenta de apoio ao processo de planejamento, coleta, tratamento e distribuição de informação relevante ao processo decisório estratégico de uma empresa social *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 a IEAc pode colaborar para o sucesso de um empreendimento multifacetado e complexo como este. Cabe salientar, entretanto, que uma particularidade deste estudo reside no fato de ser a proposição de IEAc estabelecida dentro de uma perspectiva tridimensional, com a abordagem dos cenários: (1) econômico, uma vez que trata de microcrédito; (2) social, visto versar sobre empreendedorismo social, e (3) tecnológico, na medida em que a economia P2P se desenvolve através de plataforma colaborativa na *Web*.

Espera-se, também, 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, já aceito e aplicado na Europa e EUA, chegou conceitualmente ao Brasil provocando alguma ambiguidade de entendimento, possivelmente em função 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; e da diferença histórica entre o contexto empresarial brasileiro e aqueles europeu e americano, o que significa identificar possíveis oportunidades deste novo cenário que contribuam para a implementação deste modelo no Brasil.

Sob o ponto de vista acadêmico, objetiva-se cooperar, através de um *case* de análise e proposição inédita de implementação da metodologia a um empreendimento social P2P, com pesquisas de IEAc desenvolvidas no Brasil [www.ieabrasil.com.br]. Sob o ponto de vista do desenvolvimento organizacional, através do estudo de caso da empresa BABYLOAN, 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.

Este artigo está estruturado da seguinte maneira: primeiramente, o referencial teórico sobre os temas Inteligência, Empreendedorismo Social e Economia P2P é apresentado. A seguir, é descrita a metodologia empregada e, logo após, as características da empresa são delineadas. Finalmente, os resultados obtidos da aplicação da metodologia IEAc são exibidos juntamente com a conclusão do trabalho.

2. Enquadramento Teórico

A realidade atual na qual as organizações se estabelecem é impulsionada pela comunicação e interatividade, 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 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 dados, informações e conhecimento, uma vez que seu sucesso ou fracasso pode depender da aplicação eficiente desses elementos para solução de problemas e a tomada de decisão.

De maneira geral, os autores referenciam conhecimento como sendo um fenômeno pessoal, que difere de informação uma vez que, sendo um processo complexo e dinâmico, não pode ser capturado ou compartilhado (Tarapanoff, 2006). Para Wilson (2006, apud Tarapanoff, 2006), conhecimento é aquilo que sabemos, e envolve processos mentais de compreensão, entendimento e aprendizado que passam pela mente, independentemente de interação com o mundo exterior e com outros. Miranda (2006, apud Tarapanoff, 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 para a organização. Com relação à importância do conhecimento, Drucker (1993) afirmou que a produtividade do conhecimento é fator determinante da posição competitiva de uma empresa, indústria ou de todo um país. Davenport e Prusak (2003) observaram, adicionalmente, que atividades baseadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos tornam-se as principais funções internas das empresas. De forma análoga, Nonaka e Takeuchi (1997) veem o conhecimento como processo humano dinâmico que justifica a crença pessoal com relação à verdade, e também como um ativo corporativo que deve ser gerido como outros ativos tangíveis, sendo fonte da vantagem competitiva no ambiente organizacional.

2.1. Ambiente Organizacional e seu monitoramento

Em termos estruturais, autores como Daft e Mintzberg (2003, apud Oliveira et al., 2008) analisam o ambiente em macroambiente, ou ambiente geral; e microambiente, ou ambiente de tarefas. 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 e decisões são capazes de impactá-la. Ansoff (1965) também entende a organização como resultado de seu ambiente, cuja sobrevivência, inclusive, depende deste.

Quanto aos componentes do ambiente, Hall (1984) estabelece uma divisão em função das características da interação do ambiente com a organização: ambiente geral que afeta todas as organizações e é igual para todas (condições tecnológicas, legais, econômicas, demográficas e culturais); e ambiente específico, formado pelas entidades externas que interagem diretamente com a organização (fornecedores, clientes, concorrentes, acionistas, etc.). São elementos críticos, únicos para cada organização, que podem influenciar positiva ou negativamente a eficiência da empresa.

Para que estes elementos possam ser conhecidos pela organização é necessário que a mesma proceda no monitoramento do ambiente, que 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 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 a diferença de uma gestão estratégica ou não.

Em 1993, Certo e Peter definiram que a atividade de análise do ambiente constitui a principal etapa do processo estratégico, indicando que as variáveis ambientais deviam ser constantemente examinadas pela empresa para identificar riscos e oportunidades presentes ou futuros que possam influenciar a organização a atingir suas metas. Kotler (1998), ao abordar a SWOT, reforça esta orientação ao monitoramento ao afirmar a importância de monitorar as forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais), e também os atores microambientais (como os consumidores, concorrentes, canais de distribuição e fornecedores), de forma a estabelecer um sistema de Inteligência.

2.2. Inteligências para monitoramento do ambiente

Um sistema de inteligência permite observar alterações do ambiente, oportunizando à empresa adaptar sua estratégia ao mercado, criando vantagem competitiva. Para Haeckel e Nolan (1993, apud Tarapanoff, 2006) a Inteligência nas corporações é a habilidade em lidar com a complexidade do ambiente, capturando, analisando e extraindo significado de sinais do ambiente externo que as possam afetar de forma positiva ou negativa.

Diversas são as nomenclaturas de Inteligência, como Inteligência Social (Choo, 2002), Inteligência Competitiva (Gomes e Braga, 2001; Santos, 2009; Tarapanoff, 2006); Inteligência de Negócios (Gilad & Gilad, 1988; Santos, 2009), Inteligência Empresarial/Organizacional, Inteligência Econômica (Martre et al, 1994), Inteligência Coletiva (Lévy, 2007; Nepomuceno e Cavalcanti, 2007) e Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (Lesca, 2003, Janissek-Muniz et al, 2007). Autores como Fachinelli et al. (2010), Rios et al (2011) e Janissek-Muniz, 2004) já compilaram diferenças, apontando divergências e convergências conceituais dos termos. As principais diferenças apontam para a aplicabilidade, direcionamento, enquadramento, ambiente e objetivos. Neste trabalho, pela oportunidade de aplicação e necessidade de seguir uma metodologia, iremos focar no conceito de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva que contempla uma metodologia para tornar o conhecimento acionável, o método L.E.SCAⁿning (Lesca, 2003).

2.3. Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva (IEAc)

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 (Lesca, 2003). 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., 2007). Janissek-Muniz et al. (2007) salientam que a IEAc está estreitamente relacionada aos conceitos de antecipação e ambiente externo, vinculando-se de forma significativa aos comportamentos e à postura pró-ativa dos indivíduos da organização. Importante salientar 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.

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, operacionalizado pelo método L.E.SCAⁿning.

2.4. Método L.E.SCAⁿning

O modelo conceitual de IEAc pode ser operacionalizado conforme Figura 1 (LESCA, 2003). A caracterização de cada etapa pode ser realizada através da identificação das ações que compõem este processo recursivo: (1) **definição de alvo**: inclui a definição da área foco da empresa sobre a qual se deseja agir e a definição de atores e temas; (2) **coleta/captação**: busca de informações relativas tanto aos atores e temas selecionados na etapa anterior e registro em fichas de captação; (3) **seleção**: ação de seleção individual e posteriormente coletiva de informações suscetíveis de interessarem usuários potenciais da empresa; (4) **repasse**: organização do procedimento de circulação da informação na empresa; (5) **armazenamento**: formação de base de Conhecimento contendo informações e também comentários e interpretações; (7) **difusão**: divulgação e acessibilidade; (8) **animação**: ação de estimular continuamente o processo de IEAc; (9) **criação coletiva de sentido**: atribuição de um sentido coletivo ao conjunto de informações, utilizando a ferramenta *Puzzle* que, à semelhança do quebra-cabeça, relaciona e agrupa informações buscando identificar uma ideia central. O resultado deste trabalho é visualmente representado por um *Puzzle* exibindo os

agrupamentos e ligações entre as informações, assim como as hipóteses geradas a partir desta elaboração coletiva. Esta fase pode ser seguida por uma tomada de decisão estratégica.

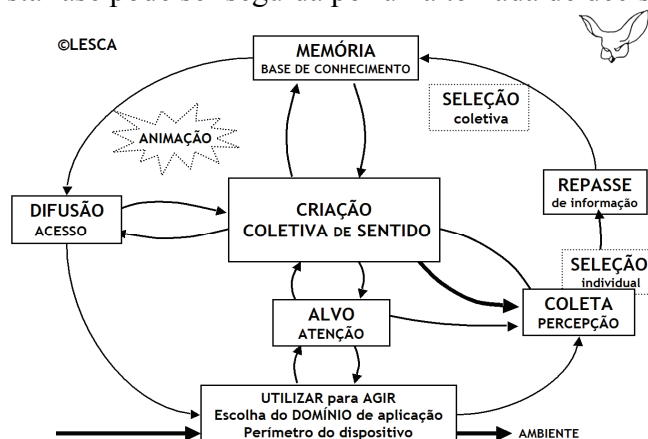


Figura 1. Método L.E.SCanning

Fonte: Lesca (2003); Janissek-Muniz et al (2007)

Quanto ao modo de funcionamento, conforme Lesca e Janissek-Muniz (2007), o processo de IEAc pode funcionar de três formas distintas, não exclusivas: (1) o modo comando, onde a pesquisa ativa de uma informação é iniciada a partir da demanda de alguém que exprime uma necessidade pontual de informação; (2) o modo alerta: a pesquisa de uma informação se dá de forma contínua por parte dos captadores que alertam seus pares, por sua própria iniciativa, quando julgam ter encontrado uma informação interessante; e (3) o modo provocação: a semelhança de iscas, suscita a vinda de informações que não teriam sido acessíveis de outra forma, ou que não poderiam mesmo nem existir.

Esta metodologia de Inteligência, referida 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.

2.5. Empreendedorismo Social

O empreendedorismo social ainda está emergindo como uma área de investigação acadêmica. Buscando focar no 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 missão de criar e manter valor social; da procura de novas oportunidades para servir essa missão; da contínua inovação, adaptação e aprendizagem; da atuação ousada; e 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. Em um relatório conjunto da *Social Enterprise Coalition* e da *Economic and Social Research Council*, 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. As únicas características, salientam elas, que realmente definem este modelo de negócio são: a primazia de objetivos sociais; e uma atividade primária que envolve comércio de mercadorias ou serviços. Analogamente, Short et al (2009), a partir da análise de 152 artigos, concluem que o denominador comum em empreendedorismo social é a criação de valor social, dentro de um perímetro econômico referido como economia social.

2.6. Economia Social

Pearce (2003, apud Lewis e Swinney, 2007) define economia social como um elemento do terceiro sistema da economia, orientado ao lucro privado, ao planejamento e prestação de serviços públicos, à autoajuda, à reciprocidade e a realização de propósitos sociais. Segundo Phills, Deiglmeier e Miller (2008), tem-se visto um crescente intercâmbio entre os conceitos do setor social e do privado, o que pode ser observado através dos termos “empresa social” e “inovação social”. Conforme Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), observa-se muito desta inovação sinalizando em direção a uma nova forma de economia chamada economia social, que mescla, diferentemente daquelas baseadas na produção e consumo de mercadorias, características como: (a) o uso intensivo das redes de distribuição para manter e gerenciar relacionamentos, apoiado por banda larga, mobilidade celular e outros meios de comunicação contemporâneos; (b) a indefinição de fronteira entre produção e consumo; (c) a ênfase na colaboração e na interação, atenção e manutenção continuadas; (d) o papel central atribuído aos valores e à missão das organizações.

2.7. Economia P2P

Sob um ponto de vista geral, as redes P2P transformaram completamente a indústria de mídia, alterando o fluxo de informações para o modelo um para muitos (Stalnaker, 2008). Porém, esta mudança de cenário não se restringiu a apenas esta indústria, deslocando-se efetivamente para outros setores, como o de serviços financeiros, no qual já pode ser constatado o fenômeno do microcrédito. Incorporando-se o microcrédito ao poder de uma rede digital global, um novo modelo bancário começa a ser delineado (Stalnaker, 2008). Embora longe de ser uma ideia nova, este novo modelo de economia de empréstimo P2P adquiriu força no mercado em função de dois aspectos fundamentais: a *Internet* e as redes sociais, possibilitando a interação P2P em uma escala sem precedentes; e o surgimento de novos mecanismos eletrônicos para avaliação de clientes.

2.8. 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. Sob este prisma, a atividade de microfinanças 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: (a) de alcance aos mais pobres; (b) de alcance às mulheres, missão primeira da atividade de microfinanças; (c) e de alcance às áreas rurais. Historicamente, a atividade de microfinanças, introduzida por Mohammad Yunus, em 1976, nasceu dentro de uma cultura de desenvolvimento filantrópica, cujo foco centra-se na construção e desenvolvimento de uma capacidade local e na saída gradual de entidades internacionais fundadoras e doadoras.

2.9. Crowdfunding

O conceito de *crowdfunding* pode ser entendido como parte de um conceito mais amplo chamado *crowdsourcing* (Belleflamme et al., 2011), o qual utiliza uma multidão de indivíduos 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, ou fazer investimentos em uma variedade de projetos, através de pequenas quantias, à parte do mercado regulado, utilizando plataformas sociais online (Agrawal et al., 2011). Portanto, pode-se entender *crowdfunding* como 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.

Podem ser observados, ainda, no cenário econômico contemporâneo (Smarter Money, 2011), algumas combinações dos modelos *crowdfunding*, microfinanças e empréstimo P2P:

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

3. Metodologia

Pesquisa qualitativa (Roesch, 2005) que busca explorar os significados de maneiras e em contextos que não estruturam de forma rígida a coleta de dados. Conforme Vergara (2006), quanto aos meios é uma pesquisa de campo, uma investigação empírica junto a determinado fenômeno; quanto aos fins é exploratória, pois visa proporcionar uma visão geral de um determinado fato, através de levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas ligadas à organização. É também descritiva, pois expõe características da organização através da observação, registro e análise dos fenômenos que nesta ocorrem. Por concentrar-se na investigação de uma única organização, a BABYLOAN, este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso (Yin, 2005), examinando um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto e possibilitando 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.

BABYLOAN (www.babyloan.org) é a primeira plataforma *Web* francesa de microcrédito *crowdfunding* voltada a empréstimo social P2P. 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), caracterizando-se como um *Website* comunitário de empréstimo social dedicado à microempreendedores. Sua missão 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. 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 (a exemplo dos projetos dos países República do Benin, Cambódia, Gaza/Cisjordânia, Nicarágua, Peru, Filipinas, Togo e Vietnam). Segundo a empresa, a atividade de microcrédito P2P é recente, não havendo, portanto, muita pesquisa relacionada ao tema. Assim, ela entende que também faz parte de sua atuação atestar informações sobre as melhores práticas para o setor, e negociar com o governo para permitir que este setor se desenvolva. Até out/2011, são 12.137 *Babyloaniens*, em 123 países, e 2.357.884 € emprestados para 7059 microempreendedores.

Os dados foram coletados através de Pesquisa Documental nos registros da BABYLOAN, contendo apresentações institucionais, descritivos de procedimentos e projetos e informações financeiras e organizacionais; entrevistas semiestruturadas e questionários aplicados aos ocupantes dos cargos indicados pela própria organização; pesquisa documental em artigos de mídia com dados secundários sobre o contexto no qual se estabelecem as empresas sociais P2P; e registros arquivais gerados a partir do monitoramento do ambiente organizacional externo, a partir do tema e ator propostos pela BABYLOAN.

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, proporcionando importantes reflexões do objeto estudado. O principal objetivo da análise foi identificar quais os aspectos que estariam envolvidos em um processo de IEAc da BABYLOAN e quais poderiam ser incrementados ou implementados de maneira a possibilitar a continuidade do desempenho conquistado até agora. Buscou-se propor a aplicação de um modelo de IEAc para contribuir para o seu crescimento e que seja convergente ao perfil que a organização possui.

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, usando o questionário FENNEC (IEABRASIL, 2011), a partir do qual 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 empresa

Da consolidação e livre interpretação dos elementos captados a partir de questionário e entrevistas, foi elaborado um diagnóstico situacional da BABYLOAN.

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 contábeis, comerciais e/ou qualitativas – esta última, visando exploração de dados e antecipação de relações futuras. Além disto, existem, também, registros de clientes potenciais. Os registros relativos aos 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. 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 realizada é caracterizada pela atenção e observação ativas, através de navegação dirigida para um foco específico, 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.

A participação de BABYLOAN em feiras, exposições e salões profissionais, tanto como expositora quanto como visitante, também é elemento presente, sendo que, para tanto, a empresa mantém um calendário evolutivo 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, 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, muito embora esta afirme encorajar apenas ocasionalmente a atividade através de agradecimentos e citações internas; busca sempre que possível servir de exemplo à equipe, comunicando as informações que coletam.

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 um resumo das informações relevantes coletadas. A tarefa de monitoramento, todavia, é também compartilhada com os demais Polos da empresa.

Em função da descentralização, considerada necessária por BABYLOAN - uma vez que conta com apenas 10 profissionais - o Polo de Comunicação-Marketing-Eventos atua de forma autônoma, 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 periódicos também não estão centralizadas.

Quanto à 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 na BABYLOAN

O modelo de Inteligência escolhido para proposição de aplicação à empresa BABYLOAN, com ênfase na estratégia e antecipação, foi o “L.E.S*C*anning” – *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 etapas da metodologia de IEAc executadas neste estudo, e os principais resultados obtidos através da organização e análise dos sinais capturados do ambiente.

Para a definição do Alvo, consideramos o foco da empresa centrado 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. Assim, a organização precisa encontrar estratégias para atrair um número maior de pessoas para esta ação solidária coletiva. Como alvo, identificamos 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 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 os usuários da Internet ou de tecnologia e alguns concorrentes principais. Os temas selecionados estão relacionados aos atores: comunicação, microfinanças, economia social, concorrência, parceria, Internet (e tecnologia) regulação e legislação financeira.

ATEORES		TEMAS	COMUNI CA ÇÃO	MICRO FINANÇ AS	ECONO MIA SOCIAL	CONCOR RÊNCIA	PARCERI AS E INVESTI-	INTERNE T E	REGULA ÇÃO E LEGISLA
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 EUROPEIA				X				X
Instituições Reguladoras	BANQUE DE FRANCE			X	X				X
	AMF (Autorité 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 NEUFILIZE OBC			X	X		X		
	CRÉDIT AGRICOLE CENTRE-EST			X	X		X		
	CRÉDIT AGRICOLE FRANCHE-COMTÉ			X	X		X		
	IMFCHAMROEUN	X	X	X	X		X		
Parceiros Chave	IMFOXUS	X	X	X	X		X		
	IMFADIE	X	X	X	X		X		
	MICROPLACE.com			X		X		X	
Concorrentes	MYCA.com			X		X		X	
	KIVA.org			X		X		X	

Figura 2. Matriz Temas x Atores

Com base no alvo, nos meses de julho a outubro de 2011, foram selecionadas 37 informações, as quais foram percebidas, capturadas e selecionadas através de *Websites*, *blogs*, redes sociais, programas de TV, rádios, jornais e revistas, e registradas em Fichas de Captação. A coleta e a seleção foram baseadas nos critérios de pertinência e/ou antecipação das informações referentes aos atores e temas alvo deste estudo. As informações captadas e selecionadas foram armazenadas segundo modelo de centralização única em uma Base de Conhecimento, estruturada em planilha Microsoft Excel. Os registros contemplaram as informações com suas respectivas interpretações, elementos essenciais não apenas para a IEAc como também para a atividade de Gestão do Conhecimento. 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.

Quanto à Circulação e Repasse das Informações, na BABYLOAN, o repasse das informações internas já é realizado 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. Quanto à Difusão das Informações, que envolve definição de acesso à informação ao usuário potencial, clareza do objetivo da difusão, escolha do modelo de organização da difusão e das ferramentas e métodos apropriados, na BABYLOAN esta atividade exige a capacitação da equipe para atuação segundo prevê o modelo IEAc, com 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.

A etapa de Animação, que envolve incentivo e estímulo à ação de inteligência, embora neste estudo tenha sido caracterizada pela ação dos pesquisadores, pode ser realizada por uma ou várias pessoas. Conforme Lesca e Janissek-Muniz (2007) é fundamental considerar o perfil do animador, com competências para comunicação e organização. No caso de BABYLOAN, esta função 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.

Na etapa de criação coletiva de sentido foi aplicada a ferramenta *Puzzle* para a geração de hipóteses. Foi primeiramente 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, gerando 7 subgrupos, a seguir apresentados.

FORNECEDORES DE TECNOLOGIA	GOVERNOS
Steve Jobs said he would destroy ANDROID	EU plan to spend billions on boosting rural broadband
FACEBOOK is where their customers are going	Le Sénat: proposition pour améliorer la couverture mobile et Internet des zones rurales
GOOGLE établit des monopoles par son omniprésence	Le gouvernement Sarkozy veut censurer internet
Construire des alternatives au GOOGLE	COLABORAÇÃO
GOOGLE Plus: weapon for fighting FACEBOOK	AVAAZ's network, strong enough for millions of people
FACEBOOK and eBay team up to	La prochaine révolution ? Faites-la vous même
HP: pourrait renoncer à se séparer de son activité PC	Brilliant articles attacking clicktivism: illusion that change can come from the click of a mouse
Le chinois TENCENT lance une version anglaise de sa micro messagerie	10% is the critical mass for spreading ideas to the mass
COMPORTAMENTO DO INTERNAUTA	TENDÊNCIAS TECNOLÓGICAS
India could become one of the world's top ten hubs for e-commerce by 2015	Serendipity embeds applications on the bus, in a bar, ...
46% des femmes: préfèrent consulter le Net	PIXEL ELECTRONICS decided not to build new shops - they set up e-terminals instead
70% of companies ignore customer complaints on Twitter	Geolocalização: tendência de levar informações ao usuário no local que ele se encontra
Les internautes sont insatiables. Les femmes sont encore plus assidues puisqu'elles sont 85%	Realidade aumentada
Web User complains: Creativity must prevail	Gamification: 75% Psychology, 25% Technology
Trust is the biggest factor influencing the Millennial donor decision	NFC: mobile wallet
MOBILIDADE	Internet trends: QR Codes; Gamification
Offline and Online: the gradual metamorphosis of e-commerce into m-commerce	Is the web a serendipity machine or a tool for cultural homogenization?
Le marche des PC en panne de nouveauté	PRIVACIDADE
Foi criada a necessidade de um conteúdo/serviço ser acessível a partir de qualquer plataforma	Libérez les silos de données
Jeux sociaux: ZYNGA sur toutes les plates-formes	Stopen Sie den Spion aus dem Computer
We are entering what some in the technology industry refer to as a post-PC era	
FACEBOOK augmente leur usage par téléphone mobile	

Figura 3. Informações por subgrupos

Seguindo os passos do método *Puzzle*, gerou-se a representação exibida na Figura 4.

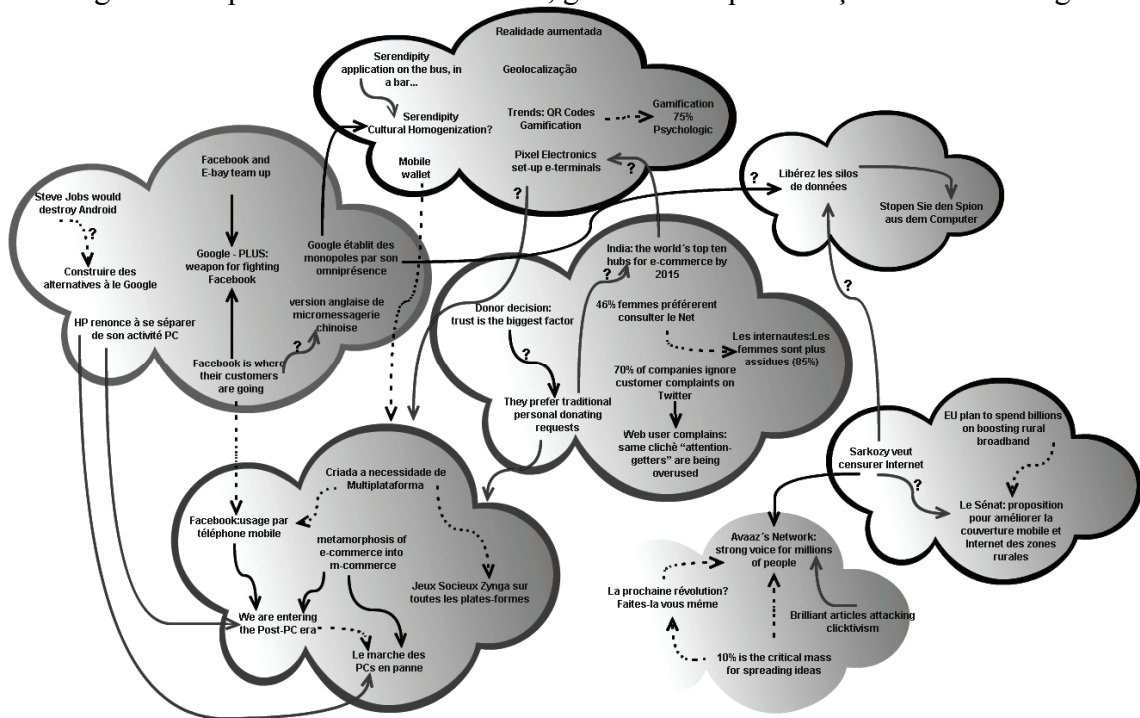


Figura 4. Puzzle da BABYLOAN

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 continuem fragmentadas, e aparentemente desconectadas, 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.

A partir do *Puzzle*, foram levantadas diversas hipóteses, buscando-se focar em 2 ideias centrais para a antecipação, as quais sensibilizam diretamente a atuação da organização. A primeira ideia diz respeito ao **comportamento do internauta**, foco chave da organização BABYLOAN, enquanto a segunda ideia refere-se à **Internet** e suas aplicações de interação com estes internautas, sugerindo as hipóteses apresentadas na figura 5.

1A. 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 <i>Web</i> um meio inseguro e, portanto, pouco atrativo para transações de doação? Ou estaria a confiança atrelada à organização social e sua atuação no mercado?
1B. O fato dos jovens utilizarem o AVAAZ para reivindicação e levantamento de fundos para os movimentos coletivos não contraria o resultado do relatório MILLENNIAL DONORS?
1C. A projeção de explosão do <i>e-commerce</i> 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?
1D. 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 <i>online</i> ?
1E. Esta ação é contrária à tendência de mobilidade ou à confirmação desta?
2A. Se tanto o Senado francês, como a própria União Europeia, planejam incrementar a cobertura móvel e de <i>Internet</i> 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 <i>Internet</i> na França?
2B. A reivindicação de liberação das <i>logs</i> de pesquisa das aplicações estaria relacionada a esta ideia de Sarkozy?
2C. 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?
2D. 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?
2E. Se o FACEBOOK está onde todos os seus usuários estão, porque a aplicação social chinesa na <i>Web</i> , 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?

Figura 5. Hipóteses geradas através do Puzzle da BABYLOAN

Na representação gráfica do *Puzzle* alguns cenários podem ser também visualizados, confirmando orientações cujos sinais já se observam: redes móveis e redes sociais, tendências crescentes que irão afetar os consumidores, os prestadores de serviços, a indústria de *hardware*, *software*, infraestrutura, e o potencial comercial da *Web*; e mobilidade, gerando a necessidade de aplicações multiplataforma, e o conseqüente incremento dos investimentos em cobertura móvel, cujas projeções deverão ultrapassar aquele via *desktop* em poucos anos.

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 em 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 e sem condição de acesso à *Internet*. Nesses países, os serviços bancários móveis poderiam ser considerados uma boa solução. Contribui também para isto o lançamento de redes móveis 3G em diversos países Africanos, alavancando o continente como o crescimento mais rápido do mundo para a telefonia móvel. Por outro lado, na visão do internauta financiador, mas confirmando a mesma tendência de demanda por serviços financeiros móveis, a empresa BERG INSIDE prevê que o *m-banking* irá atrair 115 milhões de usuários na Europa, projeção pode ser estendida à economia social e 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*.

De fato, 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.

No caso da BABYLOAN, atuando em contexto de abundância de informação, pode-se intuir que a metodologia IEAc, de fato, pode potencialmente contribuir para o desempenho da organização, especialmente em um momento de crise financeira, pois possibilita a descoberta de novos nichos de mercado e de novas formas tecnológicas, ainda não exploradas, para contato e sensibilização de usuários potenciais e organizações apoiadoras. Vale lembrar, contudo, que abundância 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.

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. Considerações Finais

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 problemas ainda 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 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.

Quanto aos aspectos restritivos deste estudo, por ser um estudo de caso, algumas condições particulares da empresa impossibilitam a 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 IEAc sob um ponto de vista macro, haja vista a complexidade da metodologia e o consequente intervalo de tempo necessário para sua realização e aferição de resultados.

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 WPS, Working Paper 16820, 2011.
- ANSOFF, H.I. *The firm of the future*. Harvard Business Review, v.43, n.5, 1965. p. 162-174.
- AUSTIN, J.; STEVENSON, H.H.; WEI-SKILLERN, J. *Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?* Willey-Blackwell, v.30, n.1, 2006. p.1-22.
- BELLEFLAMME, P.; LAMBERT, T.; SCHWIENBACHER, A. C. Crowdfunding: Tapping the right Crowd. In: *AFFI*, 2011, Montpellier. *Anais* 2011.
- BENCKLER, Y. *The wealth of Networks: how social production transforms markets and freedom*. London: Yale University Press, 2006.
- 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.
- CERTO, S.; PETER, J. P. *Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHOO, C.W. *Information Management for the Intelligent Organization: The art of scanning the environment*. Assist Monograph Series (3ª ed.) Medford: Information Today Inc, 2002.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 14ª reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DEES, G. *The Meaning of Social Entrepreneurship*. 1998. Disponível em: <http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf>. Acesso: 13/06/2011.
- DRUCKER, P. F. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ESCRIVÃO F.E. ; CARVALHO, K.C.; ANDRADE, J.H. Gestão estratégica da informação do ambiente empresarial: estudo de caso sobre o processo de monitoramento do ambiente externo em empresa 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.
- GILAD, B.; GILAD, T. *The Business Intelligence System: A New Tool for Competitive Advantage*. New York, NY: Amacom. 1988.
- GOMES, E.; BRAGA, F. *Inteligência Competitiva: como transformar informação em negócio lucrativo*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- HALL, R. H. *Organizações: estrutura e processo*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.
- IEABRASIL. Disponível em: <<http://www.ieabrasil.com.br>>. Acesso: 04/10/2011.
- 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*. Thèse en Doctorat Sciences de Gestion. Grenoble 2 UPMF CERAG, 2004.
- JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H.; LESCA, H. A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações. In: *CONTECSI*, 4º, 2007, São Paulo/SP. *Anais*. São Paulo/SP: CONTECSI, 2007.

- KOTLER, P. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1998.
- LESCA, H. *Veille stratégique: la méthode L:E:SCanning®*, Editions EMS, França, 2003.
- LESCA, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. *Inteligência estratégica antecipativa e coletiva - Conceitos e procedimentos para implantação em empresas*. 2007. Plataforma IEAc.
- 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.
- MARTRE, H. ; CLERC, P.; HARBULOT, C. *Intelligence économique et stratégie des entreprises*. Commissariat général du plan, Paris, França. 1994. Disponível em: <<http://www.ladocumentationfrancaise.fr>>. Acesso: 02/06/2011.
- MERSLAND, R.; RANDOY, T.; STROM, R.O. The impact of international influence on microbanks' performance. *International Business Review*, v.20, n.2, jul, 2011. p.163-176.
- MOSS, T.W.; LUMPKIN, G.T.; SHORT, J.C. *Social entrepreneurship: A historical review and research agenda*. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2010. p.318-340.
- 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, mai-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*, 2008.
- 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, 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.
- 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.
- SMARTER MONEY. Disponível em: <<http://www.smartermoney.nl>>. Acesso: 09/10/2011.
- STALNAKER, S. Here Comes the P2P Economy. *Harvard Business Review*, Fev. 2008.
- STEVENSON, H.H. *Why entrepreneurship has won?* Harvard University, Coleman White Paper. USASBE National Conference, 2000.
- TARAPANOFF, K. *Inteligência, informação e conhecimento em corporações*. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.
- VERGARA, S.C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa Administração*. São Paulo: Atlas, 2006.
- WEI-SKILLERN, J.; AUSTIN, J.; LEONARD, H.; STEVENSON, H.H. *Entrepreneurship in the Social Sector*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications Inc., 2007.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed., Porto Alegre: Artmed, 2005.