

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS**

Lisiane Kowalski Bresolin

**A INTELIGÊNCIA NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
BRASILEIRAS**

Porto Alegre

2012

Lisiane Kowalski Bresolin

**A INTELIGÊNCIA NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
BRASILEIRAS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Raquel Janissek-Muniz

Porto Alegre

2012

Lisiane Kowalski Bresolin

**A INTELIGÊNCIA NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
BRASILEIRAS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em _____ de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof

RESUMO

Nas organizações o uso da informação como inteligência vem cada vez mais sendo utilizado. Para garantir um adequado fluxo de informação, o uso de sistemas de informação possibilita o acesso facilitado às informações que geram conhecimento para a tomada de decisões, informações estas advindas do ambiente interno e externo da organização. Neste contexto, as organizações que entendem a importância e o valor da informação podem potencialmente alcançar um diferencial competitivo diante da concorrência. As Instituições Financeiras no Brasil encontram-se em um setor de extrema concorrência, onde avanços tecnológicos e mudanças econômicas ocorrem a todo instante, e por este motivo a utilização das informações de forma inteligente pode determinar o sucesso e a permanência no mercado. Este trabalho objetivou investigar como as Instituições Financeiras no Brasil estão organizadas e sistematizam os processos de Inteligência. Para tanto, conceitos e reflexões sobre o que é Inteligência e suas formas de utilização foram pesquisadas dando suporte à pesquisa realizada. Pode-se constatar que existem Instituições à frente na utilização, entendimento e implementação de processos de Inteligência, porém outras ainda em estágio inicial deste processo.

Palavras-chave: Inteligência, Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento

ABSTRACT

In organizations use information as intelligence is increasingly being used. To ensure an adequate flow of information, the use of information systems enables easier access to information that generate knowledge for decision making, this information coming from the internal and external environment of the organization. In this context, organizations that understand the importance and value of information can potentially achieve a competitive edge against the competition. Financial Institutions in Brazil are in an extremely competitive industry, where technological advances and economic changes occur all the time, and for this reason the use of information can intelligently determine the success and stay on the market. This study aimed to investigate how financial institutions in Brazil are organized and systematized the processes of intelligence. To this end, concepts and ideas about what intelligence is and its forms of use were surveyed supporting the research. You can see that there are institutions ahead in the use, understanding and implementation of processes of intelligence, but others still in the initial stage of this process.

Keywords: Intelligence, Information Management, Knowledge Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	O Ciclo de Inteligência Competitiva.....	17
Gráfico 1 -	Caracterização das Instituições pesquisadas.....	33
Gráfico 2 -	Abrangência Mercadológica.....	34
Gráfico 3 -	Formalização da Área de Inteligência.....	34
Gráfico 4 -	Motivos para a implantação.....	36
Gráfico 5 -	Objetivos do Uso da Inteligência.....	37
Gráfico 6 -	Número de pessoas envolvidas.....	38
Gráfico 7 -	Fontes de informação.....	39
Gráfico 8 -	Meio de coleta.....	40
Gráfico 9 -	Função.....	41
Gráfico 10 -	Tipos de análise.....	42

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 -	Cópia de e-mail enviado às Instituições Financeiras.....	31
Tabela 1 -	Questões de Pesquisa.....	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1.	OBJETIVOS.....	10
1.2.	JUSTIFICATIVA.....	10
1.3.	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	10
2.	INTELIGÊNCIA.....	12
2.1.	GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	12
2.2.	CONCEITOS DE INTELIGÊNCIA.....	15
2.2.1.	Inteligência Competitiva.....	15
2.2.2.	Inteligência Estratégica Antecipativa.....	18
2.2.3.	Inteligência Empresarial.....	20
2.3.	A INTELIGÊNCIA NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS.....	21
2.4.	ÉTICA.....	24
2.5.	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	26
3.	MÉTODO.....	29
3.1.	ENQUADRAMENTO.....	29
3.2.	CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	30
3.3.	OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	30
3.4.	ANÁLISE DE DADOS.....	32
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	33
4.1.	CARACTERIZAÇÃO DAS INST. FINANCEIRAS ANALISADAS.....	33
4.2.	ABRANGÊNCIA MERC. E FORMALIZAÇÃO DA INTELIGÊNCIA.....	33
4.3.	MOTIVOS PARA A IMPLANTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA.....	35
4.4.	LÓCUS DA ÁREA DE INTELIGÊNCIA.....	36
4.5.	OBJETIVOS DA INTELIGÊNCIA.....	37
4.6.	CORPO FUNCIONAL DA ÁREA DE INTELIGÊNCIA.....	38
4.7.	FONTES E PERIODICIDADE DE CAPTURA DAS INFORMAÇÕES.....	39
4.8.	MEIOS DE COLETA DA INFORMAÇÃO.....	39
4.9.	FUNÇÕES DA INTELIGÊNCIA.....	40
4.10.	TIPO E FREQUÊNCIA DE INFORMAÇÃO.....	41
4.11.	ANÁLISE DA INFORMAÇÃO.....	41
4.12.	DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO.....	42
4.13.	CONTROLE DA ÁREA DE INTELIGÊNCIA.....	43
4.14.	USO,BUSCA E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO.....	43
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
	REFERÊNCIAS.....	49
	ANEXO A.....	53
	ANEXO B.....	56

INTRODUÇÃO

O contexto atual da economia em geral caracteriza-se por mudanças aceleradas nas tecnologias e nas formas organizacionais, onde a capacidade de adaptação vem sendo considerada algo fundamental para que uma empresa se torne competitiva. Neste cenário, a globalização consolidou-se como um processo irreversível, porém ainda inacabado, provocando mudanças rápidas em um ambiente competitivo nunca visto antes no mercado (ABRAIC, 2011). Para acompanhar as rápidas transformações que ocorrem a todo instante, torna-se importante a aquisição de informações para suportar a tomada de decisão e embasar novos conhecimentos, o que exige intensificar a capacidade de indivíduos e organizações de monitorar seu ambiente e perceber informações interessantes, selecionar as pertinentes, aprender com elas e transformar este aprendizado em fator de competitividade. Para tal, é fundamental que as organizações estabeleçam estratégias inteligentes para se manter atrativas e competitivas em sua área de atuação.

Para responder as alterações de seu ambiente e adaptar-se, as empresas precisam ser ágeis e precisam achar seu equilíbrio estrutural, organizando seu negócio e focando nas suas principais competências. As informações que caracterizam o mercado, especialmente aquelas relacionadas a concorrentes, fornecedores e consumidores, passam a ser o fundamento principal para o sucesso das organizações. Neste contexto, as organizações que já entenderam a importância de buscar informações, estruturando e motivando equipes para estarem atentas às informações pertinentes ao seu negócio, têm obtido vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes (JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H.; LESCA, H., 2007).

Freitas (1995) cita que a informação, como um precioso recurso para a organização, deve ser tratada de modo a contribuir efetivamente para a melhora dos resultados organizacionais. Para tomar decisões inteligentes o executivo precisa estar focado em seu mercado de atuação, identificar quais atores são mais importantes nesse mercado para que sua empresa concentre tempo e esforço em sua análise, além disto, saber que alvo estratégico sua organização está perseguindo. Assim, é possível promover uma relação coerente entre a informação coletada e analisada, com a definição de estratégias para a organização.

As pessoas geram capital para a organização através de sua competência, sua atitude e sua capacidade para inovar. Segundo Costa (2002), mais do que nunca existe a necessidade de

habilidade na combinação, interpretação, conclusão e tomada de decisão baseada em informações múltiplas. O elemento fundamental para análise de informação é o ser humano, que pode eventualmente se apoiar em tecnologia para inspirar criação de conhecimento baseado em interpretação de informações. Neste contexto, investiga-se a importância do uso de sistemas de Inteligência como suporte à tomada de decisão para nortear seus negócios. Empresas que utilizam processos e sistemas de inteligência potencializam seu estado de curiosidade, organização e motivação, apresentando melhor adaptação às mudanças do ambiente.

O setor bancário é um exemplo de mudança de mercado. A tecnologia da informação transformou a relação entre os clientes e o banco. Até bem pouco tempo as pessoas eram clientes da agência ou do gerente, hoje são clientes do banco. O contato entre clientes e banco era pessoal. O contato, hoje em dia, é muito mais estabelecido através de tecnologia, conectividade e mobilidade. Isto fez com que o setor bancário necessitasse de um número menor de funcionários, porém mais qualificados.

Os bancos estão passando por uma série de transformações e ameaças devido a novas regras e normas aplicadas ao sistema financeiro que interferem diretamente em suas estratégias, ora causadas pelo Governo ora por fusões de grandes bancos. É necessário monitorar o ambiente de modo a mapear os movimentos da concorrência. Um dos maiores desafios são a coordenação dos esforços de pesquisa e desenvolvimento, produção, distribuição e marketing, sem esquecer o contexto regulatório.

As Instituições Financeiras atuantes no Brasil possuem produtos e serviços idênticos, com alteração muitas vezes somente nos nomes dos produtos. Então o que faz as Instituições sobreviverem e sobressaírem-se? Por que uma Instituição é escolhida em detrimento de outra? De que forma as Instituições se preparam para o futuro? Como elas se adaptam ao seu ambiente de negócios? É possível melhorar sua condição de adaptação através da sistematização de processos e sistemas de inteligência? Buscamos com este trabalho compreender como as instituições bancárias estão organizadas para monitorar seu ambiente e buscar informações pertinentes para melhor suportar suas decisões estratégicas. A questão de pesquisa que norteia esta pesquisa é a seguinte:

As Instituições Financeiras no Brasil estão organizadas e sistematizam processos de Inteligência?

1.1 OBJETIVOS

Identificar as práticas de Inteligência utilizadas pelas Instituições Financeiras no Brasil.

Para atingir o objetivo principal serão observados os seguintes objetivos específicos:

- a) conceituar e identificar as diferenças entre Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e Inteligência;
- b) investigar se esses conceitos são independentes ou se são níveis de tratamento da informação nas empresas;
- c) identificar o papel dos profissionais da informação para a realização desses processos;
- d) identificar as contribuições que a utilização da Inteligência proporciona nas estratégias de longo prazo.

1.2 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho se justifica pela crescente competitividade entre as Instituições Financeiras e o surgimento de novos mercados a todo instante, o que faz com que estas Instituições se encontrem em face ao desafio de fornecer produtos de alta qualidade, serviços em tempo real e preços mais competitivos. As Instituições que conseguem obter conhecimento sobre seu ambiente próximo e pertinente, estão mais preparadas a desenvolver estratégias de atuação em quaisquer frentes. Acompanhar o mercado pode ajudar as Instituições a identificar possíveis aquisições ou associações, buscar novas formas de aumentar lucros e permanecer ou ganhar posições de liderança no mercado.

1.3. ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho será desenvolvido em 6 capítulos. O primeiro é esta introdução; o segundo de caráter descritivo trará os conceitos, função e vantagens sobre o tema proposto; o terceiro

descreverá o método da pesquisa; o quarto apresentará os dados obtidos através da pesquisa efetuada e sua análise; o quinto as conclusões e, por fim, o sexto listará as referencias bibliográficas utilizadas para seu desenvolvimento.

2. INTELIGÊNCIA E SEUS CONCEITOS DE BASE

Por que empregar Inteligência nas organizações? Atualmente os administradores dispõem de um grande volume de informações, porém tomar as decisões corretas obtendo vantagem sobre os concorrentes exige cuidado no estudo das questões relevantes. Além disto, realizar a coleta e análise das informações não pode ser feita sem o auxílio de técnicas e metodologias de interpretação de informação.

A inteligência, conforme Kahaner (1996), é um imperativo devido a fatores como a velocidade dos processos de negócios, a sobrecarga de informações, a concorrência mais agressiva e as rápidas mudanças tecnológicas. Isto significa que o ambiente atual dos negócios exige um método sólido e formal para obter informação e criar inteligência.

De acordo com Miller (2002), o foco do processo de decisão determina os objetivos do processo de inteligência, ou seja, o tipo de inteligência utilizada por cada organização depende do tipo informação necessária à tomada de decisão. Se a preocupação for somente a concorrência utiliza-se a Inteligência Competitiva, se a atenção está focada no ambiente externo pode-se utilizar além da IC a Inteligência Empresarial ou a Inteligência Estratégica Antecipativa, mas pode-se monitorar tanto o ambiente externo como interno com auxílio da Inteligência Empresarial. As opções de técnicas e metodologias de processos de Inteligência são diversas e além das mencionadas, outras linhas existem, assim como sintetizado por Rios et al (2011).

Com objetivo de estabelecer o entendimento sobre os diversos conceitos de inteligência necessários ao atingimento dos objetivos estabelecidos por este trabalho começaremos com o estudo da Informação.

2.1. GESTÃO DA INFORMAÇÃO

O aumento da intensidade da concorrência e da complexidade do meio ambiente faz sentir, no mundo empresarial, a necessidade de obter melhores recursos que os concorrentes e de otimizar a sua utilização. O mercado globalizado gera a “necessidade de informação” permanente que é um elemento essencial e indispensável à sua existência.

A informação é considerada como ingrediente básico do qual dependem os processos de decisão, mas se, por um lado, uma empresa não funciona sem informação, por outro, é importante utilizar a informação de forma adequada e pertinente para que a empresa se torne

mais eficiente. Desta forma, quanto mais relevante a informação para as necessidades da empresa e mais veloz o acesso a ela, mais rápido a empresa poderá potencialmente atingir seus objetivos.

A informação pode ser considerada o bem mais valioso das organizações. Atualmente, estar bem informado significa mais do que ter uma grande quantidade de informações: significa possuir uma informação interessante, útil, de certa forma triada, justamente para não se deparar com um oceano de informações e correr o risco de se “perder” no meio delas (FREITAS e JANISSEK-MUNIZ, 2006).

A Gestão da Informação é um conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo (VALENTIM, 2002).

Gerir a informação significa decidir o que fazer, é ter capacidade de selecionar em um repertório de informações disponíveis aquela que é relevante para uma determinada decisão. Quanto mais importante for determinada informação para as necessidades da empresa, e quanto mais rápido for o acesso a ela, tanto mais essa empresa poderá atingir seus objetivos. Valentim (2002) considera que a quantidade de informação e os dados donde ela provém, são, para a organização, um importante recurso que necessita e merece ser gerido, constituindo assim o objetivo da Gestão da Informação.

Os níveis da informação e de decisão empresarial obedecem, na maioria das vezes, à hierarquia padrão existentes nas empresas, também chamada pirâmide empresarial e segmentada em estratégico, tático e operacional. Cada nível de decisão requer diferentes informações em formato apropriado ao seu grau de complexidade.

No nível estratégico são tomadas as decisões de planejamento de longo prazo, responsáveis pela definição dos objetivos e elaboração das políticas gerais da organização realizadas pela alta gerência. As decisões táticas ocorrem nos escalões intermediários e geram atos de efeito mais curto, e de menor impacto do funcionamento estratégico da empresa. E as decisões operacionais estão ligadas ao controle e às atividades operacionais da empresa, que visam alcançar os padrões de funcionamento preestabelecidos.

Valentim (2002) salienta que, os fluxos informacionais formais e informais ocorrem tanto no ambiente interno quanto externo à organização. Por isso é importante a organização

definir em sua estrutura uma unidade de trabalho voltada a desenvolver ações e atividades à gestão da informação.

Ainda segundo a autora, existem algumas correntes que confundem Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento. Por este motivo, é muito comum, em diferentes segmentos econômicos, empresários falarem que fazem Gestão do Conhecimento em suas empresas, quando na verdade realizam é Gestão da Informação.

A Gestão da Informação apoia-se nos fluxos formais (conhecimento explícito), ou seja, trabalha no âmbito do estruturado e registrado, não importando o tipo de suporte: papel, internet, DVD, etc., constituindo-se nos ativos informacionais tangíveis. Portanto, a Gestão da Informação se preocupa com os documentos gerados, recebidos e utilizados para as atividades do negócio corporativo. A gestão documental ou gestão de documentos faz parte desse processo.

Embora exista um tópico tratando sobre Gestão do Conhecimento, cabe ressaltar que Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento são coisas distintas. As organizações não se preocupam mais somente em armazenar dados e informação, elas passaram a explorar o processamento das informações que possuem visando aplicá-las em seu próprio benefício. De acordo com Machado Neto (1998) Gestão do Conhecimento é um conjunto de estratégias para criar, adquirir e utilizar ativos de conhecimento, assim como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária a fim de auxiliar na geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisão.

Desta forma a Gestão da Informação tem por função unir a Gestão Estratégica e as Tecnologias de Informação (TI) nas empresas e procura perceber qual informação interessa à empresa, para em seguida, definir processos, identificar fontes, modelar sistemas. A área da TI possibilita gerir informação no formato que a organização necessita de forma eficiente (gastando menos tempo e menos recursos), facilitando a tomada de decisão.

A informação após ser analisada passa a ter valor estratégico, e existem inúmeras metodologias utilizadas para análise qualitativa e quantitativa. Para produzir informação estratégica é preciso conhecer as necessidades da empresa, porém o futuro é imprevisível e a construção de cenários procura identificar desdobramentos futuros sem negar os fatores de risco existentes.

2.2. CONCEITOS DE INTELIGÊNCIA

Não é suficiente que uma organização tenha um grande estoque de dados e informações para a tomada de decisão, nem que esteja atenta a todo tipo de informação de seu ambiente. É necessária uma metodologia ou formalização de processos para seleção e análise desses dados transformando-os em conhecimento para que a organização tenha condições de eficiência na tomada de decisões.

Miller (2002) salienta que parece óbvio, mas não é. Os responsáveis pela coleta de informações precisam antes de tudo conhecer o ambiente da empresa onde trabalham e questionar aos solicitantes das informações qual seu real interesse. O autor diz “comece com a análise da dinâmica da concorrência e em seguida pela análise da posição que a empresa ocupa em seu setor, e sua estrutura interna” (MILLER, 2002, pag. 90), além disto, conhecer os vários vetores de estudo existentes e escolher aquele que melhor responde às exigências da organização.

O mesmo autor conceitualiza Inteligência como: “a informação analisada de forma a poder servir de base para a tomada de decisão. A análise é o elo de ligação entre o material bruto – dados – e o produto de valor agregado – inteligência” (MILLER, 2002, pag. 136).

Existem diversas vertentes a respeito do conceito de Inteligência. Alguns autores falam de Inteligência Competitiva, outros de Inteligência Organizacional, outros de Inteligência Empresarial, outros de Inteligência Estratégica, ou ainda Inteligência de Negócios ou Business Intelligence, entre outros. No artigo “Inteligência Competitiva, Empresarial, Estratégica ou de Negócios? Um olhar a partir da Administração de Empresas”, Rios et al (2011) buscam esclarecer algumas características que assemelham ou distinguem tais nomenclaturas. As principais serão apresentadas a seguir.

2.2.1. Inteligência Competitiva

A IC é definida pela ABRAIC - Associação Brasileira dos Analistas de IC (2011) como um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. As etapas concernentes a IC são: coleta de dados, informais e formais tanto do ambiente externo como interno a organização, e análise de forma eficaz dos dados para que eles se transformem em informações.

A SCIP (*Society of Competitive Intelligence Professionals*, 2011) define de forma semelhante e ressalta o aspecto da ética: Inteligência Competitiva é um programa sistemático e ético para a coleta, análise e gerenciamento de informação externa que pode afetar planos, decisões e operações de uma empresa. Ou seja, IC é o processo de realçar a competitividade do mercado por meio de um entendimento dos concorrentes e do ambiente competitivo.

Para Miller (2002), Inteligência Competitiva é uma estratégia para a empresa descobrir o que acontece no seu ambiente de negócios, esse conhecimento dá subsídios aos administradores para a tomada de decisões que gerem a empresa uma vantagem sobre seus concorrentes.

De acordo com Kahaner (1996), a Inteligência Competitiva configura-se como um programa institucional sistemático, destinado a garimpar e analisar informações sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas.

Rodrigues (2002) salienta que a IC é um integrador organizacional. Segundo ele, o objetivo da IC é coordenar as atividades organizacionais, e promover, portanto eficácia para a reação às mudanças de mercado. A IC tem o propósito de criação de negócio inteligente, aquele voltado e possuidor de habilidades e capacidades para processos de inovação de produtos e serviços agregadores de valores competitivos. Uma organização só é “inteligente” quando ela identifica, captura, disponibiliza e usa de forma extensiva a informação e o conhecimento (CHOO, 2003).

Em mercados maduros e estabilizados, o aumento competitivo das vendas não vem simplesmente da habilidade de oferecer preços baixos, mas também de uma variedade de fatores não relacionados ao preço, como o design e a customização. A habilidade de desenvolver novos produtos é ainda mais importante quando o mercado muda rápido e constantemente. Em particular, as empresas precisam reconhecer que a demografia de seus clientes muda constantemente, portanto mudando as expectativas do cliente assim como seu comportamento em relação às compras ou escolhas de serviços.

Neugarten (2006, pag. 894) destaca que a prática da IC tenta prevenir surpresas estratégicas, notando sinais fracos e atentando a eles mais cedo em vez de mais tarde. Para reduzir surpresas, a primeira etapa de um processo de inteligência não é examinar, mas notar anomalias, tendências ou a ausência inesperada de sinais.

O papel que a IC interpreta no processo de negócios é muito importante. Qualquer plano estratégico sólido começa com um olhar profundo no ambiente atual (MILLER, 2002).

A estratégia e o planejamento dirão às empresas em que direção elas devem seguir, e ainda incorporar a IC em seu processo de planejamento possibilitará a criação de melhores planos de negócios, ajudando na revisão e redefinição de estratégias corporativas. .

Conforme Kahaner (1996), os programas de IC nas organizações geralmente se dividem em quatro etapas: (1) planejamento e direção da coleta de informações; (2) coleta de informações; (3) análise das informações coletadas; (4) disseminação da inteligência aos tomadores de decisão estratégica. Essas etapas são representadas graficamente através do esquema conceitual chamado de ciclo da inteligência, apresentado na Figura 1.

Balestrin (2001) ressalta que existem muitas ferramentas da Tecnologia da Informação (TI) que podem auxiliar o processo de IC nas suas diversas fases.



Figura 1 – O Ciclo de Inteligência Competitiva

Fonte: SAMMON ET AL., apud Balestrin (2001)

A Figura 1 apresenta ao centro a missão, que é o objetivo principal do processo de inteligência, que deve ser concebido como o aspecto de maior importância para se iniciar as etapas de Planejamento, Coleta, Processamento e Disseminação. Balestrin (2001) salienta que mais importante do que coletar informações é saber o que coletar e para que propósito.

A Inteligência Competitiva não deve somente fornecer as respostas adequadas para um decisor em um dado momento, mas precisa comunicá-las a todos os níveis da organização. Desenvolver com sucesso um processo de IC em uma empresa requer alguns pré-requisitos. Um deles é a criação de uma cultura corporativa que favoreça a troca de informações, embora

possa existir riqueza potencial de inteligência dentro da empresa, o desenvolvimento desse tipo de cultura ainda encontra obstáculos, principalmente no aspecto de que a informação pode representar poder, o que limita as trocas de informação.

A IC é um processo proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica, seja operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir riscos e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado.

Para Sapiro (1993, pag. 103-124) “na raiz dos problemas enfrentados por uma série de empresas está o não entendimento da rápida substituição do trabalho duro pelo uso da informação e conhecimento.” Isto faz, ainda segundo o autor, com que as empresas se comportem “como se buscassem desesperadamente adaptarem-se aos novos tempos.” Nestes “novos tempos”, também conhecidos como sociedade da informação ou sociedade do conhecimento, a constante busca por informação se tornou comum, uma vez que, somente executivos munidos de informações corretas em tempo hábil, conseguirão realizar uma adequada interpretação do ambiente dando uma maior sustentação ao seu processo de tomada de decisão.

Porém, sem que os dados obtidos se transformem em informação e que sejam realmente utilizados, as empresas falharão na busca da obtenção da vantagem competitiva. Se os dados obtidos e disponibilizados não forem analisados e utilizados de forma eficiente, não haverá progresso nas organizações. Para se obter sucesso em uma estratégia para implantação de uma função de monitoramento e obtenção de informações que busque melhorar o processo decisório, os analistas de informações devem levar em conta a realidade vivida pelas organizações.

Tarapanoff (2006) resume a IC como um sistema de inteligência que utiliza informações externas e internas da organização, sem deixar de cuidar das variáveis políticas, econômicas e sociais.

2.2.2. Inteligência Estratégica Antecipativa

Em qualquer setor ou mercado, as mudanças são inevitáveis. Para poder adaptar-se e viabilizar a manutenção e crescimento das empresas, esta deve de forma antecipada e organizada, estar preparada. Para que isto seja possível, conhecer o ambiente e aceitar algum

nível de incerteza é condição essencial, além disto, deve estar atenta às mudanças e desenvolver capacidade de pró-ação.

Neste sentido, a Inteligência Estratégica Antecipativa permite à empresa organizar de forma ativa sua curiosidade em relação às mudanças de seu ambiente, fortalecendo a empresa e reduzindo os riscos e incertezas em geral (LESCA, 2003).

Para Lesca (2003) Inteligência Estratégica Antecipativa é o processo informacional coletivo e proativo através do qual os membros da empresa captam, de forma voluntária, e utilizam informações pertinentes relacionadas ao seu ambiente externo e as mudanças que nele podem se produzir. Isto significa que, a principal missão é fornecer aos decisores informações úteis, que possam ter importância estratégica para a organização.

Ainda segundo o autor, antecipar os sinais é uma das maneiras mais eficazes, senão a mais eficaz, para uma empresa investir na qualificação dos processos. Esse procedimento é vital para a permanência de uma empresa em uma economia globalizada.

A IEA é um processo coletivo transversal na empresa, que engloba a fase de interpretação das informações necessitando das experiências de diversos colaboradores. Por este motivo, que a IEA é inseparável do conceito de Inteligência Coletiva, onde um grupo de indivíduos observa os sinais no ambiente e através de um trabalho coletivo transforma estas observações em informações relevantes a organização.

De acordo com Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2007), a expressão “sinais fracos” utilizada por Ansoff é mal compreendida pela maioria dos dirigentes em função do adjetivo “fraco”. Os autores salientam que, um sinal pode ser fraco por sua aparência e seu entendimento, mas potencialmente muito forte no sentido de que ele pode “anunciar” algo de muito importante para uma que seja capaz de captá-lo e interpretá-lo.

Ainda segundo os autores, que quanto mais uma informação for antecipativa, mais esta informação possui características de um sinal fraco. Porém ao focar o interesse apenas nos sinais, pode-se obter informações não pertinentes e pouco antecipativas. Por isso os indícios devem ser monitorados de forma consistente no intuito de captar informações emitidas involuntariamente pelo emissor.

O papel da Inteligência está ligado ao monitoramento e conhecimento do ambiente externo. “Para agir rapidamente e da melhor forma, deve-se visualizar o cenário a tempo e estar pronto no momento certo, sobretudo num contexto de incerteza e de constantes mudanças.” Lesca, Janissek-Muniz e Freitas (2003) completam, mesmo que não haja predisposição para a antecipação, é preciso estar pronto na hora devida. Isto requer preparação

com antecedência, portanto, se a empresa tem o desejo de reagir com rapidez, precisa estar preparada.

A IEA é um conceito instrumentalizado pelo método L.E.SCAnning (Learning Environmental Scanning), composto por 9 etapas: domínio de aplicação, especificação de alvo, coleta, seleção e repasse de informações, memória, criação coletiva de sentido, difusão e animação (Lesca, 2003).

O método L.E.SCAnning, descrito por Janissek-Muniz, Freitas e Lesca (2007), inicia na escolha de um domínio de aplicação, ou seja, qual a área da empresa queremos prioritariamente agir. Na especificação do alvo deve-se delimitar os temas ou atores que se deseja monitorar. A coleta de informações consiste na busca propriamente dita de informações relativas aos atores e aos temas alvo, para a realização desta etapa recursiva são designados os captadores, colaboradores da empresa que terão por missão selecionar informações. A etapa de repasse de informações tem como objetivo organizar a circulação de fluxos internos e externos à empresa, sem esquecer do armazenamento de informações. Na fase de criação coletiva de sentido as diferentes informações coletadas e selecionadas são analisadas coletivamente, com objetivo de lhes atribuir sentido e gerar valor agregado. Com informações explícitas a empresa pode tomar decisões, porém se as informações não são suficientes, esta deve prosseguir a coleta de informações ou mudar o alvo. Assim entende-se que, a IEA é um processo coletivo, contínuo, dinâmico e evolutivo.

2.2.3. Inteligência Empresarial

A Inteligência Empresarial, segundo Santos (2001), é um processo analítico que transforma informações públicas e soltas em conhecimento estratégico relevante sobre concorrentes, sua posição no mercado, performance e intenções. Miller (2002) complementa, o processo de Inteligência Empresarial está baseado no entendimento de que os gerentes precisam estar sempre bem informados sobre as questões fundamentais de seu negócio de maneira formal e sistemática.

A Inteligência Empresarial apresenta quatro fases: (i) identificação dos responsáveis pelas decisões e suas necessidades em inteligência; (ii) coleta de informações; (iii) análise da informação e geração de inteligência; e (iv) disseminação da inteligência (MILLER, 2002).

Seu principal objetivo é subsidiar a área responsável pelas decisões com informações relevantes, capazes de proporcionar valor a longo prazo, como patentes ou identificação de

melhores práticas gerenciais. A Inteligência Empresarial está associada à atividade humana de qualificação das informações e dados, pois de posse da informação estes devem agir no momento adequado e utilizá-la como importante insumo estratégico.

Desta forma conclui-se que nas organizações, a informação deve contemplar todos os elementos necessários para análise e processamento, apresentar confiabilidade, estar disponível no tempo certo, ser apresentada de maneira correta e possibilitar geração de valor. Só assim, a organização estará produzindo uma gestão informacional, a qual procura se adaptar às mudanças e aos novos cenários exigidos pela sociedade da informação. Qual técnica a empresa irá utilizar para obtenção de valor dependerá do foco traçado pelos administradores e o objetivo almejado pela organização.

Conforme os autores acima citados, percebe-se que não existe um consenso no entendimento dos conceitos de inteligência. Contudo, percebe-se igualmente uma convergência quanto à metodologia e aplicação de inteligência, ou seja, práticas de inteligência enfatizam informações externas das organizações, não apenas em monitoramento concorrencial, mas do ambiente de competição como um todo. De acordo com esta linha de análise, e concordando com Rios et al (2011), neste trabalho iremos considerar Inteligência Competitiva, Inteligência Estratégica Antecipativa, Inteligência Empresarial e como conceitos semelhantes, usaremos tão somente o termo Inteligência para designar tais práticas de monitoramento do ambiente e uso de informações para tomada de decisão estratégica.

2.3. A INTELIGÊNCIA NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

As empresas, que no passado se preocupavam apenas com o seu ambiente negocial, hoje terão que monitorar também todo o macro ambiente – político, tecnológico, econômico, social – e o ambiente global, tentando antever as modificações que poderão ocorrer para se manterem competitivas no mercado.

É nesse contexto que surge a discussão da Inteligência nas Instituições Financeiras. Seu papel é explicado pelo trinômio “globalização, competitividade e acirramento da concorrência com abrangência global”, ou seja, a busca crescente por fontes de informações científicas, tecnológicas, econômicas, políticas e mercadológicas que apoiem a tomada de decisão e reduzam o tempo de resposta frente às exigências do mercado externo, visando ao melhor desempenho e posicionamento no contexto em que a empresa atua.

Muito embora os princípios da Inteligência tenham se mantido, as estruturas organizacionais para gerir o sistema e os processos internos para o desenvolvimento da atividade veem passando por uma constante evolução. A principal modificação nos dias de hoje para a Inteligência nas Instituições Financeiras é a necessidade de incremento/manutenção da competitividade, definido como a capacidade da empresa formular e desenvolver estratégias de negócio que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (FERRAZ, 1997). Decorre da criação e renovação de vantagens competitivas, onde cada empresa, baseada em suas percepções do mercado, procura obter peculiaridades que a distinguem de seus concorrentes.

Para as instituições financeiras a competitividade de uma empresa é determinada pela inteligência de seu posicionamento no mercado. Processos de Inteligência encarregados frequentemente do monitoramento do ambiente financeiro, devem ser um processo sistemático continuado de forma a reunir, ética e legalmente, informação, que uma vez adquirida e analisada, é disseminada de maneira efetiva, tempestivamente e segura para os tomadores de decisão em todos os níveis.

São passíveis de monitoramento quaisquer componentes do ambiente de negócios de uma organização, como por exemplo:

- Clientes;
- Competidores;
- Fornecedores;
- Concorrentes;
- Tecnologias emergentes;
- Todo ator do ambiente negocial.

Contudo, para que as informações desses atores relevantes cheguem a todos os níveis das instituições financeiras, desenvolvem-se processos internos, documentos e sites para divulgação diária de informações mercadológicas com acesso ao público interno das instituições (ABRAIC, 2011).

Com essas medidas alguns processos de Inteligência se tornaram mais conhecidos dentro das instituições financeiras, permitindo um maior desenvolvimento das redes de colaboradores e sua estruturação em diversas unidades das organizações.

Ao observar algumas instituições financeiras, identifica-se a existência de Sistemas de Inteligência desenvolvidos em cada organização, destacando-se a organização de Redes de

Inteligência Competitiva. Estas redes podem ser definidas como um sistema de nós e elos capazes de organizar pessoas e instituições, de forma igualitária e demográfica, em torno de um objetivo comum (ABRAIC, 2011). O Sistema de Inteligência pode ser definido como uma rede colaborativa formada por representantes das Diretorias e Unidades, ligados por interesses e objetivos comuns, para troca de informações e experiências de maneira formal e/ou informal. A rede funciona como um “elo” entre a coordenação do sistema e as unidades, entre as unidades e entre cada unidade e suas jurisdicionadas.

No Brasil, várias empresas possuem unidades de inteligência formalizadas. No setor financeiro existe registro da utilização de sistemas de inteligência em 1962, de acordo com Costa (2002), referindo-se ao Bradesco –

já existia no Banco, desde 1962, um grupo de inteligência que procurava criar uma estrutura de tirar lições consistentes dos perfis de bancos de dados recém incorporados. Nesse mesmo ano, foi o primeiro banco brasileiro a incorporar o computador na rotina diária. A revolução da informática provou ser mais uma iniciativa bem sucedida. Aumentou os números da cobrança e da produtividade, pois as contas correntes não mais precisam ser refeitas um par de vezes por segurança. A possibilidade do extrato diário atraiu clientes. Desde então predominou na tecnologia bancária de ponta.

Assim como no Bradesco, outros bancos, como Banco do Brasil e Santander também possuem área formalizada de Inteligência que atua na construção de cenários para auxiliar as decisões estratégicas da direção do banco.

Algumas instituições financeiras possuem redes de Inteligência com papéis específicos, constituindo-se em redes temáticas, ou redes de especialistas. São redes formadas por funcionários ou não das instituições, que detêm experiências e conhecimentos especializados em assuntos, segmentos, ações ou áreas específicas relacionadas aos fatores críticos de sucesso.

Existem instituições que utilizam a Inteligência como forma de produzir inovação e aperfeiçoar suas estruturas tecnológicas. Periodicamente estas instituições realizam pesquisas de clima e avaliação de comportamento organizacional que buscam medir o Fator Autonomia e Inovação, que evidenciam a percepção de autodeterminação em relação aos procedimentos de trabalho, objetivos e prioridades, encorajamento recebido para o desenvolvimento de práticas e comportamentos criativos e inovadores.

Cada instituição financeira optou por desenvolver um tipo de estrutura funcional dedicada a Inteligência ou não a fim de lidar com a inovação. As instituições com estrutura não dedicada à Inteligência entendem que a inovação deve ser gerada dentro de cada diretoria,

a qual deve decidir sobre a alocação de recursos para a inovação, de acordo com seu planejamento.

Além disso, a economia atual passa a exigir empresas que apresentem uma postura empreendedora e estratégica de inovação constante. As organizações para sobreviver deverão lastrear suas atividades na informação, transformando os trabalhadores manuais em trabalhadores intelectuais.

Em um momento onde ocorre o fenômeno da hiperinformação a área da segurança passa a ter um lugar de grande importância dentro da organização. Atualmente esta área deve agir, além do nível operacional, também no nível estratégico e tático. Pois assim como a empresa obtém informação sobre os concorrentes, existe o caminho inverso. Neste cenário de pesquisas mutuas surge questões sobre a forma com que as informações são obtidas, surgindo a preocupação com a ética.

2.4. ÉTICA

As pressões para obtenção de informações incentivam a violação de restrições éticas, fatos que podem ser agravados pelas gerências que não questionam como as informações foram obtidas. Miller (2002) ressalta que as empresas precisam criar mecanismos que garantam que a Inteligência seja praticada de forma ética e legal. É imprescindível que o profissional de Inteligência não viole direitos de patentes durante a busca de informações, já que os concorrentes têm o direito de proteger suas informações contra divulgação. Práticas como suborno ou qualquer tipo de invasão de propriedade de um concorrente não podem ser permitidas.

De acordo com Bastos (2003), o fato da prática de inteligência ser recente e possuir conceitos vagos e frágeis contribuem para que os profissionais tenham dificuldades em avaliar limites, colocando sua postura ética em dúvida. Embora os conceitos de Inteligência apontem para a prática de coleta de informações de mercado de forma totalmente ética e legal, a espionagem econômica abrange atividades direcionadas contra o governo, organizações, entidades ou indivíduos, procurando obter segredos comerciais de forma ilegal.

Beagrie (2004) cita que não é preciso agir contra a lei para obter informações relevantes, mesmo porque muitas delas estão disponíveis publicamente, basta saber onde procurá-las. Miller (2002) salienta que é de responsabilidade da alta gerência das empresas desenvolver, mudar e atualizar os códigos de conduta de negócios para todos os seus

colaboradores e informá-los a respeito das expectativas de conduta adequada. Esse procedimento poderá fortalecer uma cultura de trabalho ético que mantenha a organização fora de problemas como processos judiciais movidos por concorrentes.

Tanto a *Society of Competitive Intelligence Professionals*, dos Estados Unidos, como a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva, do Brasil, são entidades que orientam os profissionais de Inteligência a atuarem com ética no decorrer do exercício de suas atividades. Essas entidades reforçam a importância desse tipo de comportamento através de seus próprios códigos de ética e conduta.

O profissional de inteligência tem como atribuições identificar a necessidade de informações, definir as fontes de dados e coletar os dados que devem ser selecionados e interpretados. Além disto, o profissional tem a responsabilidade de adquirir ou mesmo construir fontes de informações, definindo o que, onde e como devem ser adquiridos. É importante lembrar que, as dados coletados precisam ser validados para confirmar sua utilidade e confiabilidade.

Para que o profissional desenvolva com sucesso a atividade de analista de Inteligência, ele deve estar munido de algumas competências essenciais, como a compreensão do contexto das informações e o conhecimento das fontes dessas informações (MARCIAL, 2004). Além disto, as ferramentas de informática (recursos, aplicativos, etc.) contribuem para o desempenho da função de IC nas empresas.

Seminários e cursos adicionais ou acadêmicos possibilitam oportunidades de desenvolvimento em pensamento estratégico, pesquisa de mercado, conhecimento de fontes primárias e secundárias de informação e métodos de pesquisa.

Segundo Miller (2002), outro item importante para este profissional é a experiência, que permite que as pessoas acumulem qualificações e sabedorias que não poderiam ser adquiridas de outra maneira. Já Vargas e Souza (2001) salientam que, a experiência profissional constitui uma das habilidades necessárias ao profissional de Inteligência para que este possa adquirir conhecimentos sobre estruturas corporativas e processos de tomada de decisão sobre a área de atividade da empresa e a respeito de mecanismos de transmissão de informação.

Marcial (2004) diz que, a atividade de Inteligência pode trazer uma série de benefícios para a organização, como a possibilidade da empresa antever mudanças no ambiente. Através dessa atividade, a área e os profissionais de Inteligência podem oferecer informações privilegiadas aos tomadores de decisão, além de possibilitar um conhecimento dos

concorrentes e a identificação de novos entrantes no mercado. Ao mesmo tempo, as informações coletadas pela Inteligência permitem que a empresa amplie sua capacidade de inovação e ajudam a manter os clientes atuais e a buscar novos clientes no mercado.

Kahaner (1996) revela que, embora o trabalho principal da inteligência seja dar suporte às tomadas de decisões gerenciais, um programa formalizado de Inteligência pode ajudar a empresa em vários assuntos, como antecipar ações dos concorrentes e aprender com os sucessos e fracassos deles. A empresa pode ainda aprender sobre novas tecnologias, produtos ou processos de negócios. Ainda segundo Kahaner (1996), a Inteligência pode inclusive auxiliar a empresa a entrar em novos negócios, enxergando novas oportunidades, ao mesmo tempo em que pode fazer com que ela analise suas próprias práticas.

O fator principal para o sucesso de qualquer projeto de inteligência é o atendimento das verdadeiras necessidades do usuário e fazer de maneira que a empresa atue em decorrência da inteligência obtida e, por consequência, tenha sucesso no empreendimento em vista. O uso de um processo formal de identificação das necessidades gerenciais é bem conhecido e considerado uma das principais razões do sucesso da atividade de Inteligência Competitiva.

Um processo de Inteligência pode ajudar a empresa a reduzir o tempo de reação às ações tomadas pelos competidores e antecipar as necessidades e desejos dos consumidores. O fato de a Inteligência possibilitar a disseminação das informações em todas as áreas da empresa também representa um dos benefícios que essa atividade pode propiciar.

2.5. GESTÃO DO CONHECIMENTO

As organizações atuais não se preocupam mais em somente armazenar dados e informação. Elas exploram o processamento das informações que possuem visando aplicá-las em seu próprio benefício. Como explica Silva (2002), o valor será originado por meio da transformação da informação em conhecimento e sua aplicação na empresa.

A informatização e a necessidade de diferencial competitivo fizeram com que as empresas percebessem a importância do conhecimento e de sua gestão. Neste sentido, o conhecimento passou a ser um fator crucial para o bom desempenho de qualquer organização e a chave para a criação de valor. Este cenário explica a necessidade de se evoluir de uma perspectiva de Gestão da Informação para um conceito mais alargado de Gestão do

Conhecimento que trata de todos os aspectos relacionados com a forma como as pessoas desempenham funções baseadas em conhecimento (DAWSON, 2000).

Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais a fim de obter uma melhor compreensão dos processos produtivos ou de prestação de serviço com relação aos níveis estratégicos visados pela organização para gerar resultados para a empresa. Segundo Rossatto (2002) a Gestão do Conhecimento é um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerar o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento.

As empresas mais inovadoras, que se voltam à Gestão do Conhecimento, precisam de uma abordagem que veja como uma comunidade humana, cujo conhecimento coletivo representa um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes diretos. O conhecimento é valorizado, formando redes informais de pessoas que realizam trabalhos diversos com pessoas de diferentes unidades de negócio.

Para Probst (2002), o objetivo da Gestão do Conhecimento é assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício. Porém, a identificação e a distribuição bem sucedida de conhecimento não garantem que ele será utilizado nas atividades diárias da empresa.

Com o crescimento da importância da Gestão do Conhecimento, as empresas passaram a se preocupar com o que sabem, o que precisam saber e o que a concorrência sabe. As empresas bem administradas organizam-se para agilizar a localização e o uso dessas informações, a fim de transformá-las em diferencial competitivo perante o mercado. A empresa passa a perceber a importância de transformar seu conhecimento realmente em um ativo a serviço da organização, ao invés de apenas ser propriedade de indivíduos ou grupos.

A Gestão do Conhecimento, de uma maneira geral, só ocorre de forma eficiente se houver uma ligação entre planejamento estratégico da administração, infra-estrutura tecnológica e organizacional, domínio de fontes de informações e uma cultura organizacional direcionada à prática do desenvolvimento do conhecimento, o que necessita de motivação e espírito de envolvimento dos funcionários.

Como visto até agora, a Gestão do Conhecimento e a Inteligência são muito parecidas e utilizam os mesmos direcionamentos estratégicos e de infra-estrutura de informática. Porém mesmo possuindo um objetivo comum que é o de auxiliar a organização na obtenção dos seus resultados esperados, o olhar é diferente entre elas.

Enquanto a Gestão do Conhecimento tem uma perspectiva interna, isto é, utiliza informações e conhecimentos gerados e acumulados internamente à organização; a Inteligência utiliza uma perspectiva externa, voltada para o monitoramento e interpretação de informações e conhecimentos do ambiente e da rede de parceiros, clientes e fornecedores (BENEDETTI e JANISSEK-MUNIZ, 2009; TERRA e ALMEIDA, 2011).

De qualquer forma, seja na Gestão do Conhecimento ou na Inteligência a informação e conhecimento produzidos sobre o ambiente interno ou externo precisam ser compartilhados, analisados e transformados em ações concretas para a obtenção dos objetivos da organização.

3. MÉTODO

Neste capítulo, será apresentado o método aplicado no desenvolvimento deste trabalho, assim como o enquadramento da pesquisa, da técnica de coleta e da análise dos dados.

3.1. ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

De acordo com Gil (1999) esta pesquisa tem um caráter pragmático, pois é um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.

As pesquisas podem ser divididas em: quantitativa e qualitativa. É quantitativa quando considera que tudo pode ser quantificável, ou seja, pode traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. E qualitativa quando considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

A fim de atingir o proposto no trabalho é necessário utilizar uma metodologia que forneça bases confiáveis para análise e reflexão permitindo alcançar conclusões plausíveis com a realidade, desta forma por se tratar de um trabalho que tem como objetivo mapear a utilização de Inteligências nas Instituições Financeiras, optou-se por realizar uma pesquisa quantitativa.

O método utilizado neste trabalho é o survey que de acordo com Freitas, Oliveira, Saccol e Moscarola (2000) a pesquisa survey pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário.

A pesquisa classifica-se como exploratória com relação aos seus objetivos, pois se propõe a definir hipóteses de forma menos rigorosa e sistemática. Esse tipo de pesquisa de acordo com Gil (1999) proporciona uma visão geral a cerca de determinado fato, visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolvendo levantamento bibliográfico e entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

3.2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

No Brasil de acordo com dados da FEBRABAN (2011) existem 180 Instituições Financeiras sediadas no país conforme Anexo B. As Instituições cadastradas são do tipo comercial, isto é, são públicas ou privadas com objetivo principal proporcionar suprimento de recursos necessários para financiar, a curto e a médio prazos, o comércio, a indústria, as pessoas físicas e terceiros em geral.

Desta forma o trabalho foi desenvolvido buscando identificar dados quantitativos que respondessem o objetivo central deste trabalho. Da população de 180 Instituições Financeiras cadastradas na FEBRABAN foi selecionada uma amostra de 50 bancos, entre públicos e privados. Para garantir na amostra pesquisada as maiores Instituições Financeiras do país, foi feita uma seleção prévia na lista de Instituições e os 6 maiores e mais representativos bancos foram destacados. A lista de bancos foi refeita e numerada, por sorteio os bancos das linhas múltiplas de 04, ou seja, posição 04, 08, 16 e assim por diante, foram selecionados até completar 50 Instituições.

3.3. OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

A etapa da pesquisa é a que inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos (LAKATOS e MARCONIS, 2001).

O questionário foi considerado a técnica mais adequada para a pesquisa, em função da disponibilidade de tempo e distância das Instituições em relação ao domicílio da pesquisadora, pois foram selecionadas Instituições de todo o território brasileiro, tendo 20 questões fechadas dirigidas aos analistas responsáveis pela área de Inteligência ou TI. O questionário é composto por 1 questão de identificação de respondente, 12 questões objetivas e 7 questões com escala de Likert de concordância, de cinco pontos. De acordo com Gil (1999), o questionário é uma técnica de investigação composta por um número de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, expectativas, situações vivenciadas, etc.

O questionário (Anexo A) foi enviado, via correio eletrônico (e-mail) – quadro 1, contendo 20 perguntas fechadas e com possibilidade de registro de percepções pessoais. Pois a partir da pesquisa bibliográfica surgiram sinais de como as Instituições Financeiras estavam utilizando a Inteligência como ferramenta de conhecimento e gestão, desta forma o objetivo principal foi fazer um levantamento das práticas de Inteligência e confrontar com os dados teóricos. As questões objetivavam o levantamento de dados e informações acerca do lócus funcional, objetivos, motivos, fontes, processos, usos, papel da TI e disciplinamento ético da Inteligência nas organizações pesquisadas. Por se tratar de dados utilizados pelas áreas estratégicas das Instituições a identidade destas e seus respondentes foi mantida no anonimato.

ad 1	<p>De: F6289618 Lisiane Kowalski Bresolin/BancodoBrasil Data: 03/10/2011 05:25 PM Assunto: Pesquisa acadêmica UFRGS Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros (Ver arquivo anexado: Instrumento_de_Pesquisa.doc)</p> <p>Bom dia Sr.(a) Analista,</p> <p>meu nome é Lisiane Kowalski Bresolin, trabalho no Banco do Brasil desde 2003 e atualmente atuo na gestão de carteira na Agência Moinhos de Vento - Porto Alegre - RS. Estou na fase final do trabalho de conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da UFRGS, meu trabalho é na área de Inteligência nas Instituições Financeiras no Brasil. A fim de mapear a utilização da área de Inteligência estou enviando uma pesquisa anexa com objetivo de responder a questão central do meu trabalho. O questionário contém 20 questões objetivas e opiniões poderam ser feitas no retorno deste e-mail. A pesquisa não tem propósito de divulgação do nome das Instituições, por este motivo o questionário não possui nenhum tipo de identificação da Instituição respondente. Os dados serão utilizados somente no trabalho em questão, sem nenhum tipo de divulgação posterior. A pesquisa será enviada à 50 Instituições Financeiras. Em função do curto tempo do curso solicito retorno mais rápido possível.</p> <p>Qualquer dúvida estou à disposição.</p> <p>desde já agradeço a disponibilidade em retornar este e-mail.</p> <p>Lisiane Kowalski Gerente de Relacionamento Agência Estilo Moinhos de Vento - RS 51- 3331 4666</p>	Qu ro
---------	---	----------

Cópia do e-mail enviado às Instituições Financeiras

A pesquisa foi enviada no período de 03 a 05 de outubro de 2011 e as respostas começaram a ser recebidas uma semana depois por mensagens eletrônicas (e-mail). Em um primeiro momento somente 8 Instituições responderam a pesquisa da amostra de 50. O que necessitou um reenvio de pedido de resposta que foi atendido por outras 7 Instituições

Financeiras. Este processo de pesquisa e solicitação de envio das respostas encerrou-se no dia 13 de outubro de 2011, onde começou o processo de compilação e análise dos dados. Por se tratar de informações sigilosas a respeito do posicionamento de cada Instituição sobre o tema, as respostas só foram obtidas após a garantia de sigilo total da identidade das pessoas que cooperaram para a obtenção deste panorama sobre o tema. O total de Instituições que retornaram a pesquisa corresponde a 30% da população selecionada. Este tipo de amostra é dita como probabilística, pois os elementos da população devem ter uma amostra igual ou conhecida, diferente de zero. E por acessibilidade porque de acordo com Gil (1999) utiliza elementos a que se tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Cabe ressaltar que o instrumento de pesquisa aplicado neste trabalho não passou por nenhum processo formal de validação, o que representa uma limitação importante deste trabalho.

3.4. ANÁLISE DE DADOS

Para Gil (2002), pode-se definir o processo de análise de dados como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório.

A análise dos dados permite entender o pensamento dos envolvidos, neste caso, da Instituição pesquisada, através das respostas. E a partir delas traçar estratégias, avaliar a relevância do conhecimento e compreender as expectativas quanto ao tema.

Os dados coletados foram tabelados e tratados através de média ponderada utilizando o Microsoft Excel e os gráficos gerados a partir das informações recebidas das Instituições.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa realizada enviou questionário a 50 Instituições Financeiras de várias partes do Brasil, como mostra o Anexo B. No período de 03 a 13 de outubro de 2011 foi recebido retorno de 15 Instituições Financeiras diferentes que serviu de base para as análises que seguem.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS ANALISADAS

As Instituições pesquisadas foram segmentadas em função de seu capital social entre: privadas e públicas.

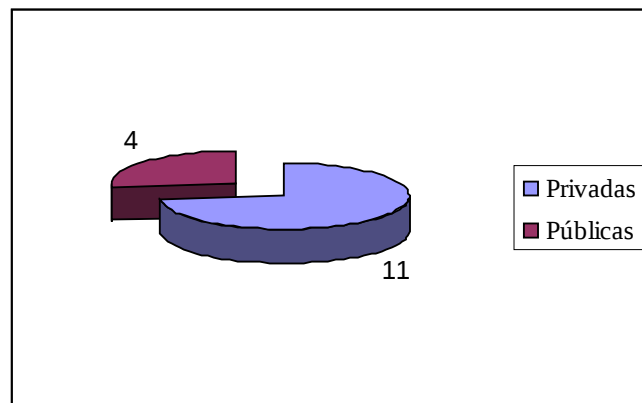


Gráfico 1 – Caracterização das Instituições pesquisadas
Fonte: Dados da pesquisa

4.2. ABRANGÊNCIA MERCADOLÓGICA E FORMALIZAÇÃO DA INTELIGÊNCIA

As Instituições Financeiras pesquisadas foram caracterizadas quanto à abrangência do mercado de atuação e a existência de estrutura organizada de Inteligência. O gráfico 2 mostra a abrangência mercadológica e o gráfico 3 a presença formal de Área de Inteligência.

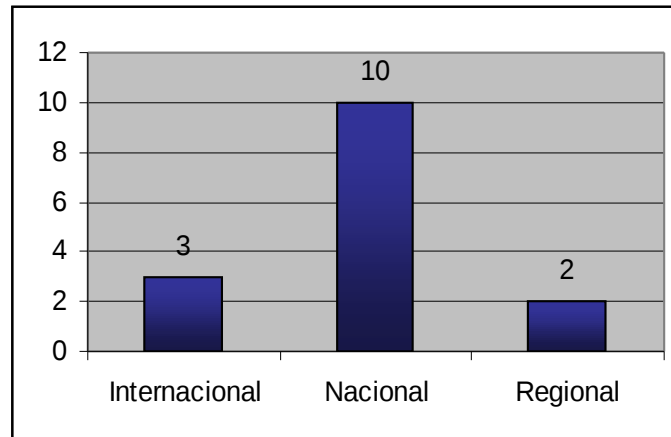


Gráfico 2 – Abrangência Mercadológica

Fonte: Dados da pesquisa

Como se pode notar, a maioria das Instituições Financeiras pesquisadas atuam exclusivamente no mercado nacional, não possuindo nenhum tipo de experiência de mercado em outros países. Porém existem 3 Instituições na amostra que possuem atividades no âmbito internacional, ou seja, precisam traçar estratégias globais e as análises realizadas pelo setor de Inteligência precisam ser mais amplas.

As Instituições Financeiras que não possuem atividades internacionais não devem se descuidar das informações e conhecimentos no âmbito externo do país onde atuam. Por ser uma organização afetada por varias áreas como visto anteriormente, as Instituições Financeiras podem sofrer impactos reais oriundos de mudanças nos mercados internacionais mesmo tendo somente atuação nacional.

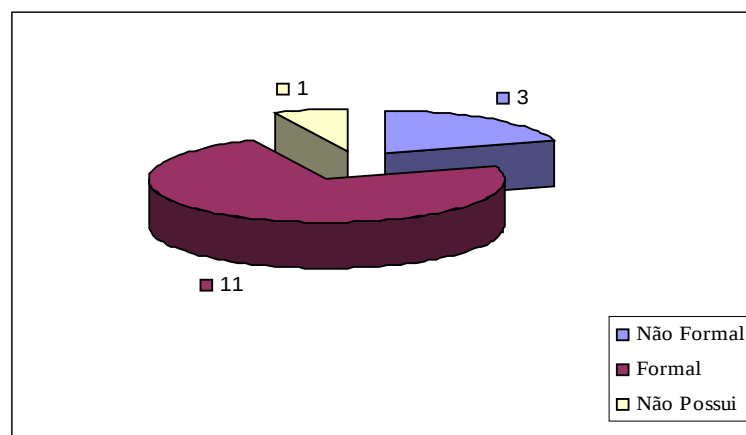


Gráfico 3 – Formalização da Área de Inteligência

Fonte: Dados da pesquisa

Como pode ser visto no gráfico 3 a grande maioria respondeu possuir Área de Inteligência formalizada, porém ainda existem 3 Instituições que dizem possuir um setor de

Inteligência não formal e existe 1 Instituição entre as pesquisadas que diz não possuir nenhuma área específica de Inteligência.

Outro aspecto a ser considerado é que, provavelmente, as Instituições que afirmam não possuir área formalizada concentram a análise de mercado em um setor gerencial ou encontram-se dispersas dentro da empresa.

Esta constatação afirma o fato da área de Inteligência ser nova na maioria das organizações, embora seja objeto de estudo há algum tempo.

As organizações ao formular seus planos de atuação e as metas que desejam atingir utilizam áreas de Inteligência mesmo que empiricamente. Desta forma, mesmo as organizações que afirmam não possuir área dedicada à Inteligência utilizam informações extraídas desta área, pois para traçar estratégias, conhecer a organização internamente e os fatores externos é fundamental para formular um plano de ação real e atingível.

4.3. MOTIVOS PARA A IMPLANTAÇÃO DA INTELIGÊNCIA

Ao questionar o que determinou a empresa implantar um setor de Inteligência, o fato da acirrada competição do setor foi o fator mais indicado por 7 Instituições Financeiras seguido de Objetivos Estratégicos marcado por 4 Instituições. Isto significa que ao juntarmos as duas questões cerca de 70% das Instituições que adotaram a implantação da Área de Inteligência, o fizeram em função das mudanças ocorridas no setor nos últimos anos.

Os itens inovação tecnológica e clientes tem um peso menor no uso da Inteligência nas empresas pesquisadas. Estes fatos apontam que os investimentos em tecnologia e as mudanças na abordagem dos clientes são consequência na implantação da Área de Inteligência e não causa.

Conforme Miller (2002), a intensificada concorrência e a importância cada vez maior da administração do capital intelectual fizeram da coleta e da utilização de inteligência parte natural de todas as atividades dos gestores.

Os dados podem ser vistos no gráfico 4.

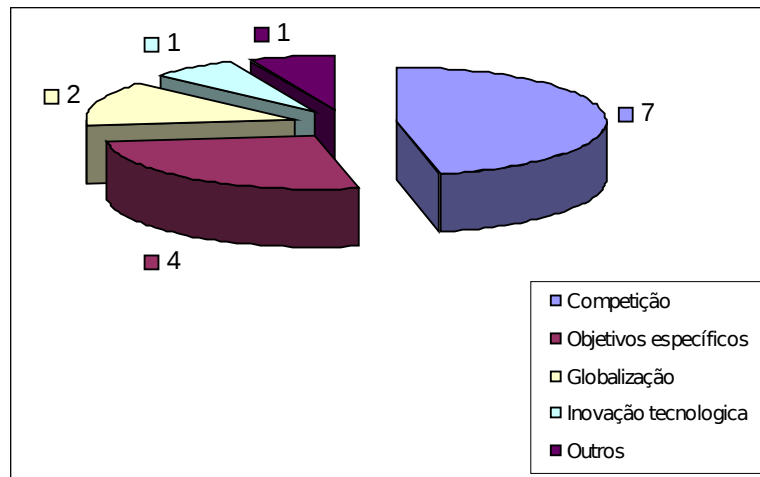


Gráfico 4 – Motivos para a Implantação

Fonte: Dados da pesquisa

4.4. LÓCUS DA ÁREA DE INTELIGÊNCIA

Quanto à localização do setor de Inteligência dentro das empresas pesquisadas, a maioria (8 Instituições) respondeu que a Inteligência está ligada a um departamento já existente, em geral ligado a Direção ou setor de Marketing. Apenas 3 Instituições possuem um setor independente destinado a área de Inteligência. Estes dados mostram que o setor de Inteligência ainda está muito ligado a alta direção com visão estritamente estratégica.

De acordo com Freitas, Janissek-Muniz e Gensas (2006) deve-se definir procedimentos de circulação e de armazenamento de informações de forma que estejam acessíveis aos tomadores de decisão. O desafio associado à informação de uma estratégia é coletar material potencialmente relevante e colocá-lo à disposição para análise e interpretação.

Por objetivar a obtenção de conhecimento e informação sobre áreas estratégicas da corporação, a área de Inteligência normalmente é ligada aos níveis decisórios, e as informações que contribuem a formulação das estratégias ficam estritamente nas áreas diretivas da organização. Para que as áreas de atendimento ao cliente cumpram as metas, o conhecimento das informações que traçam as estratégias deveria ser repassado a todas as áreas?

4.5. OBJETIVOS DA INTELIGÊNCIA

Na pergunta “Qual o objetivo de possuir Inteligência na Instituição?” a grande maioria das Instituições Financeiras participantes da pesquisa respondeu que possuem análises de Inteligência com a função de analisar o ambiente ao qual fazem parte.

Ao vincularmos o item 4.5 com o item 4.3, fica claro que, a competição entre as organizações é o fator que motivou a mudança de estratégias e a busca por análises mais complexas e amplas.

Outro fato que merece atenção é a baixa importância dada à opção de corrigir situações de perda de competitividade e prevenir surpresas do ambiente competitivo, o que permite concluir que as Instituições Financeiras investem tempo em estudar cenários já existentes e realizam poucas pesquisas para intuir sobre o futuro.

Isto indica que a maioria das Instituições não utilizam a Inteligência Antecipativa (LESCA, 2003; JANISSEK-MUNIZ et al, 2007) em seus processos de Inteligência. A não utilização desta Inteligência pode potencialmente causar atrasos na reação a mudanças de cenários, possivelmente sugerindo perdas de oportunidades ou reação a ameaças de mercado nestas Instituições.

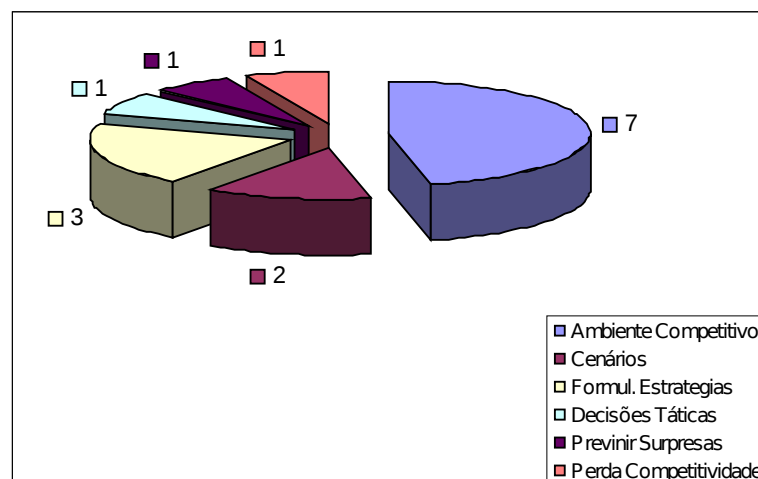


Gráfico 5 – Objetivos do Uso da Inteligência

Fonte: Dados da pesquisa

4.6. CORPO FUNCIONAL DA ÁREA DE INTELIGÊNCIA

Ao questionar o número de pessoas envolvidas na área de Inteligência, mesmo com a maioria das Instituições informando possuir área de Inteligência formalizada ou em formalização, o número de pessoas efetivamente envolvidas na função é reduzida na maioria das Instituições. Praticamente a metade das organizações possui equipe de 06 até 10 pessoas. Duas Instituições responderam ter até 05 pessoas destinadas a Inteligência. E somente 4 Instituições informaram possuir equipe superior a 11 pessoas para esta atividade. Isto confirma a composição de equipe indicada por Lesca (2003), normalmente reduzida em seu escopo e função.

Esta informação pode sugerir pouca atenção a esta área, porém com a evolução dos recursos e ferramental de apoio não é mais necessário um grande número de pessoas para a geração de relatórios relevantes à direção das organizações. Como visto anteriormente, o importante é saber qual informação é relevante e de que forma deve ser apresentada para os tomadores de decisão.

Segundo Miller (2002) um processo de inteligência não exige necessariamente uma equipe em tempo integral. Para alguns casos a terceirização de todo ou parte desse processo para consultorias pode ser adequado em algumas empresas.

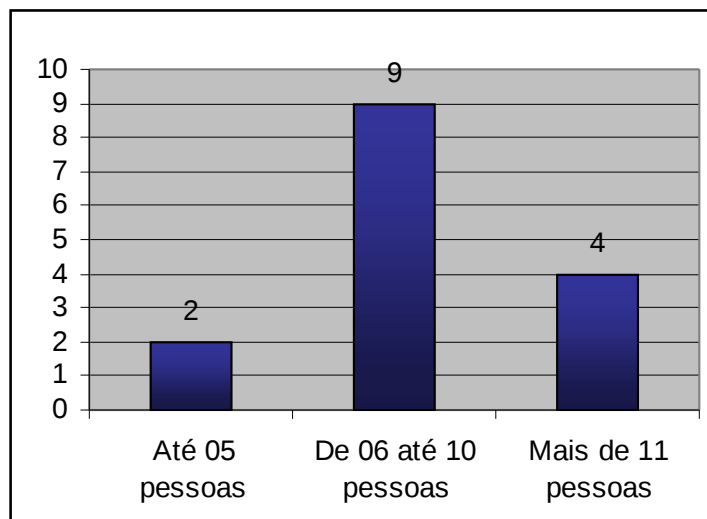


Gráfico 6 – Número de pessoas envolvidas

Fonte: Dados da pesquisa

4.7. FONTES E PERIODICIDADE DE CAPTURA DAS INFORMAÇÕES

Entre as opções apresentadas na questão, as fontes de informação mais utilizadas são Internet, clientes por meio de pesquisa de satisfação, e equipe interna via pesquisa de clima organizacional. Outras fontes como relatórios externos e anúncios tiveram resultado insignificante, o que pode sugerir uma certa miopia considerando que estas fontes podem potencialmente conter fragmentos de informação que, se combinados com outras, assim como preconizado pela metodologia LESCANNING da IEA (LESCA, 2003), poderiam embasar interpretações representativas significativas

As respostas também indicam a utilização da Inteligência de forma ética e legal, uma vez que a maioria coleta informações disponíveis a todos em fontes públicas a exemplo da internet, ou quando necessitam de informações específicas realizam pesquisas em públicos estabelecidos conforme a necessidade da empresa.

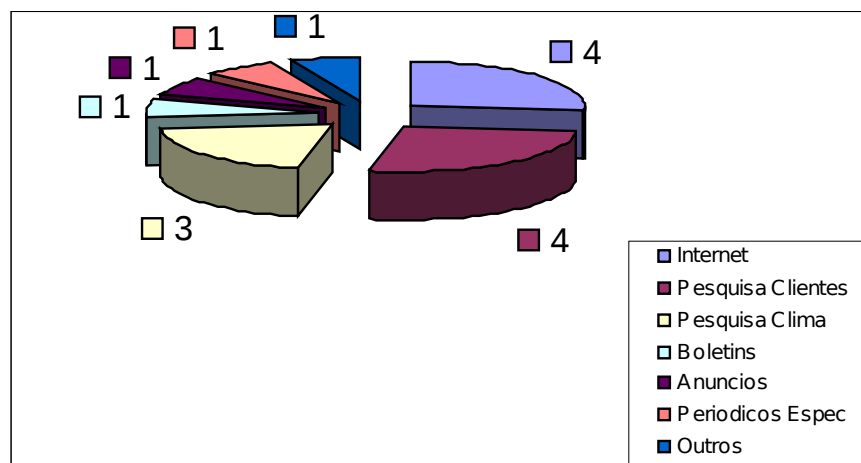


Gráfico 7 – Fontes de Informação

Fonte: Dados da pesquisa

4.8. MEIOS DE COLETA DA INFORMAÇÃO

A pesquisa mostrou que grande parte das Instituições, mesmo sem área específica, utiliza meios de coleta de informações específicos ou mistos. As informações coletadas somente através da internet são também muito importantes. E somente 1 Instituição afirmou fazer coleta de informações de forma artesanal.

Isto demonstra a efetiva utilização de vários meios de coleta e análise de informações e cenários disponíveis no mercado. E quanto mais formalizada a área de Inteligência na Instituição, mais específicos são os aplicativos utilizados.

Estas informações levantam o seguinte questionamento: Conhecer a organização e onde quer chegar é fundamental para a construção de mecanismos e sistemas de informação eficazes? Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2007) lembram que a coleta somente será eficaz se os procedimentos de circulação e de envio de informações forem formalizados e aceitos.

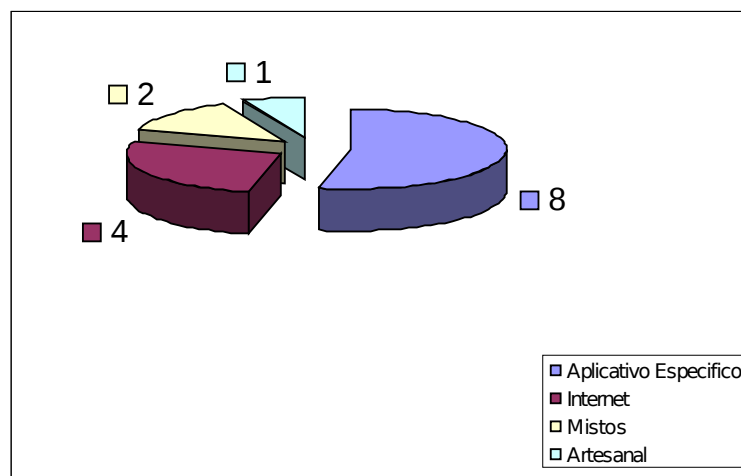


Gráfico 8 – Meio de coleta

Fonte: Dados da pesquisa

4.9. FUNÇÕES DA INTELIGÊNCIA

O objetivo era saber se a Instituição deixa claro o conceito e função da Inteligência para seu quadro funcional. As respostas coletadas demonstram o conhecimento quanto às funções e a importância dos resultados que a Inteligência pode proporcionar a organização. A maioria das respostas teve como foco a análise, pesquisa, distribuição e monitoração do entorno.

Itens como melhorias nos serviços e atendimentos aos clientes e contra inteligência não foram marcadas pelos respondentes, o que leva a crer que embora considerem importante a existência da Área de Inteligência, o fato de algumas Instituições não possuírem área formalizada faz com a mesma tenha importância reduzida em setores internos e proteção de informação ou não tem relevância para as pessoas que responderam a pesquisa.

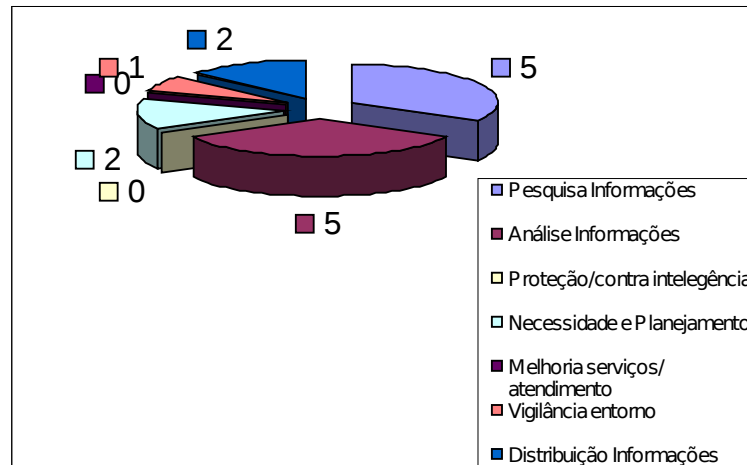


Gráfico 9 – Função
Fonte: Dados da pesquisa

4.10. TIPO E FREQUÊNCIA DE INFORMAÇÃO

As informações mais buscadas e com maior frequência foram as referentes a mercado com 80% de indicação e seguida de informações referentes aos concorrentes com 73,3%. Informações referentes a mudanças na legislação e orientações de Governo obtiveram 66,7% das respostas.

De acordo com as respostas, a coleta de dados referente ao mercado é feita diariamente, já a coleta de informações sobre os concorrentes e legislação costuma ser efetuada quinzenalmente.

A resposta desta questão dá sustentação as questões anteriores a respeito do posicionamento da Instituição e seus objetivos de futuro, pois deixa claro que a maior preocupação das Instituições que participaram da pesquisa é a respeito do mercado na qual fazem parte, e que as mudanças e inovações podem ocorrer a qualquer tempo, por isso da vigilância e monitoramento diários.

4.11. ANÁLISE DA INFORMAÇÃO

A questão 10 tinha como objetivo identificar qual tipo de análise é mais utilizada pela Instituição. As respostas dadas pelos respondentes respaldam a questão anterior, pois a maioria das análises efetuadas pelo setor de Inteligência são análise de cenários e entorno

competitivo, com 40% e 33,33% respectivamente. O que demonstra o quanto a análise do setor é importante para as Instituições e suas estratégias.

O gráfico 10 abaixo demonstra esta situação.

As respostas apontam que para a maioria das Instituições o importante é conhecer o ambiente externo para, a partir deste conhecimento, gerar Inteligência para a gestão da organização. Segundo Tarapanoff (2001), a tomada de decisão é muito mais que o momento final da escolha, é um processo complexo de reflexão, investigação e análise onde o volume de informações e de dados colocados à disposição do decisor deve ser na medida certa.

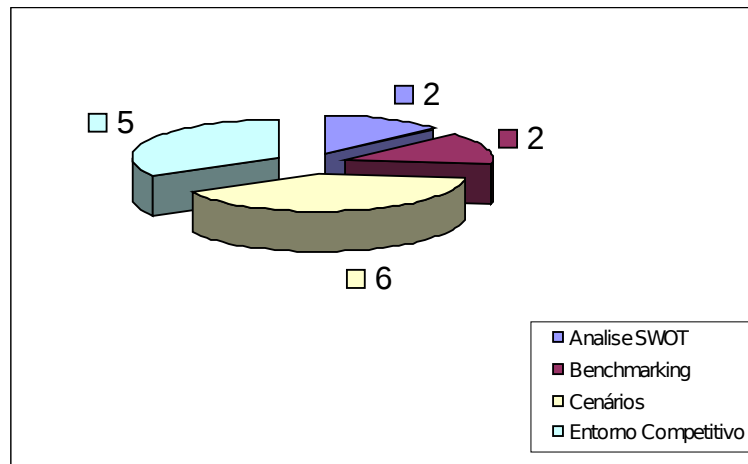


Gráfico 10 – Tipos de Análise

Fonte: Dados da pesquisa

4.12. DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO

De acordo com as respostas, a distribuição das informações coletas e analisadas pela Inteligência se concentram em quatro áreas: Conselho de Administração, Marketing, Diretoria de Estratégia e Diretoria Executiva (com variação de nomes entre as Instituições). A área de Gestão de Pessoas e Compliance não foram marcadas pelos respondentes do questionário.

Novamente, as respostas se concentram na alta direção das Instituições onde acontecem os processos decisórios (operacional, tático e estratégico). Isto mostra que, muitas empresas já consideram a Inteligência uma área importante dentro da organização, tendo seu foco voltado aos pontos estratégicos, deixando de lado ações internas de distribuição de informações.

4.13. CONTROLE DA ÁREA DE INTELIGÊNCIA

Com relação à pergunta referente aos códigos de conduta e ética, 12 Instituições Financeiras informaram possuir algum tipo de código de ética que disciplina a utilização dos sistemas de coleta de informação e a disseminação das análises realizadas.

Da mesma forma que o item anterior, a questão referente à existência de avaliação de desempenho do setor de Inteligência, demonstrou que 11 das 15 Instituições pesquisadas indicam a existência de medidas de desempenho e retorno referente às informações disponibilizadas pelo setor de Inteligência.

Esta questão coincide com a questão 02 que investigava a existência de Inteligência formalizada, o que significa que empresas que possuem Área de Inteligência formalizadas ou em formalização têm atenção no resultado das informações geradas por este setor, como visto anteriormente não basta ter informações disponíveis, é necessário a transformação desses dados em Inteligência e conseqüente vantagem no setor no qual faz parte.

4.14. USO, BUSCA E DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO.

O questionário apresentou 7 questões com resposta conforme a escala Likert a fim de testar e confirmar questões efetuadas anteriormente. As respostas poderiam ser: discordo plenamente; discordo; não concordo nem discordo; concordo e concordo plenamente.

Avalie as afirmações a seguir de acordo com a escala:

1	2	3	4	5
Discordo plenamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente

	1	2	3	4	5
14. A Inteligência Competitiva tem grande importância na Instituição Financeira para a tomada de decisões estratégicas.		1	2	9	3
15. A vigilância dos produtos e serviços da concorrência é a principal preocupação da IC.	1	3		6	5
16. O acompanhamento de mudanças políticas e econômicas é item observado pela IC.				11	4
17. Mudanças na legislação é item de acompanhamento da IC.				10	5
18. Relatórios gerados pela IC oferecem subsídios para a identificação de ameaças e oportunidades no mercado.			2	10	3
19. Os funcionários ligados ao atendimento dos clientes têm acesso aos relatórios e conclusões gerados pela IC.	3	10		2	
20. A área de IC da Instituição possui ferramentas para que os funcionários participem com inovações em produtos ou processos internos.	2	5		6	2

Tabela 1 – Questões da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa

O objetivo das questões acima era de testar as respostas dadas anterior com perguntas colocadas sob um enfoque diferente. As respostas obtidas complementam e validam as observações efetuadas anteriormente.

A maioria das Instituições Financeiras pesquisadas reafirmou a importância da existência de uma Área de Inteligência, o que confirma e justifica o aumento de pesquisas e atenção dada a esta área nos últimos anos. Conforme Miller (2002), o problema enfrentado pelas organizações reside no paradoxo quantidade versus qualidade da informação disponível. Por que existe uma abundância de informações disponíveis, mas nem sempre relevantes aos usuários.

Os profissionais de Inteligência têm como foco principal conhecer a organização onde trabalham e conhecer o que é importante saber transformando informação em conhecimento estratégico. Realizar novas pesquisas com estes profissionais com foco no que saber pode gerar novo trabalho importante ao futuro das Instituições estudadas.

A facilidade de acesso à informação ou às fontes de informação determina, de acordo com Freitas e Janissek-Muniz (2006), a usabilidade de uma informação e que a percepção, seleção e aquisição de uma informação não são determinadas pela facilidade de acesso, mas sim por outros parâmetros como a habilidade da pessoa em procurar a informação ou saber onde encontrá-la.

O monitoramento e coleta de informações relevantes as Instituições pesquisadas se concentra nos produtos e serviços disponibilizados pela concorrência. 11 das 15 Instituições pesquisadas afirmaram que este é a principal atenção da Área de Inteligência. Quanto à monitoração nas mudanças políticas e econômicas que ocorrem no país é item investigado por todas as Instituições fazem parte da pesquisa, isto é facilmente entendido por se tratar de um setor com muitas normas e afetado diretamente por crises políticas ou econômicas.

Freitas e Janissek-Muniz (2006) afirmam que as atividades de atenção e monitoramento podem ser suportadas pela implementação de dispositivos de inteligência que permitam alavancar a compreensão do ambiente, auxiliando na condução das estratégias organizacionais e no uso otimizado dos recursos disponíveis.

Da mesma forma as mudanças na legislação pertinente ao setor devem ser monitoradas constantemente, não é aceito nenhum tipo de estratégia que não atenda primeiramente a legislação vigente, assim como mudanças nas diretrizes traçadas podem ser necessárias em

função de aumento do depósito compulsório determinado pelo Banco Central ou mudança na taxa básica de juros do país, por exemplo.

Assim os relatórios gerados pelas Áreas de Inteligência das Instituições Financeiras pesquisadas apontam que o resultado das análises e pesquisas oferece subsídios para a identificação de ameaças e oportunidades no mercado. Por tanto, conhecer a área de atuação, as necessidades de informações e o formato que as informações precisam estar dispostas são outro ponto importante que deve ser lembrado.

Porém um item no questionamento efetuado merece atenção, o fato que as pessoas não ligadas diretamente à área de direção das Instituições não tem acesso ao conhecimento gerado pela Área de Inteligência. 13 Instituições Financeiras responderam que os funcionários ligados ao atendimento aos clientes não tem acesso aos relatórios, isto demonstra que embora importante a função de Inteligência dentro das organizações a disseminação do conhecimento produzido ainda é pequena. É claro que existem informações sigilosas que só interessam aos setores estratégicos das Instituições, mas conhecer as preocupações que a organização tem e entender o impacto das mudanças ocorridas no setor tem dentro da Instituição é fundamental para que todos os funcionários se sintam parte integrante da organização.

Miller (2002) lembra que, para aliar os ganhos da informação num ambiente de participação e aprendizado, a administração superior precisa avaliar seu relacionamento com a gerência e promover uma cultura de participação capaz de integrar a organização. Desta forma, embora alarmante a resposta que os funcionários não têm acesso ao resultado da Área de Inteligência dentro das Instituições, por outro lado 10 Instituições afirmam possuir ferramentas para que os funcionários participem com ideias e sugestões referentes a produtos e processos internos.

Este fato leva a quer que em um primeiro momento as informações não estão fluindo da alta direção para a base, mas já existe mecanismo no lado contrário. Onde informações e percepções coletas na base de atendimento são ingredientes para as grandes análises e formulação de estratégias organizações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais a sobrevivência das organizações, neste caso das Instituições Financeiras, precisam ser mais proativas, apoiando-se na criação e reutilização do conhecimento. Precisam de sistemas específicos que possam trazer a fonte de conhecimento ou informação correta para o usuário de maneira objetiva e instantânea.

Um processo de Inteligência pode trazer muitos benefícios para a organização, desde que seja bem planejado e implantado por profissionais competentes. A avaliação dos resultados se este processo está trazendo benefícios à organização, somente será possível quando o processo estiver em seu estágio intermediário ou avançado, uma vez que é primeiro necessário que os dados sejam coletados, analisados, para depois gerarem conhecimento e informação.

Ao efetuar a pergunta do objetivo central deste trabalho a resposta parecia ser óbvia e sinalizava para que todas as organizações pertencentes ao setor financeiro já adotassem mecanismos de Inteligência desenvolvidos e disseminados por toda a Instituição. Porém ao analisar as respostas as constatações não confirmaram o entendimento inicial. Embora se trate de um setor altamente informatizado, normatizado e de concorrência acirrada, ainda existem Instituições com estágio de implantação de setores de Inteligência independentes.

A literatura a cerca do tema já se encontra em um número razoável, o que torna mais fácil o estudo para os profissionais dedicados à área. Vários pesquisadores e analistas brasileiros estão dedicados a estudar o tema e disseminar o conhecimento adquirido, porém percebe-se que não existe consenso do entendimento do conceito de inteligência. Pois existem várias correntes e formas de estudar o tema Inteligência, mas todas convergem em considerar a Inteligência uma metodologia com foco nas informações externas, sem esquecer de considerar todo o entorno das organizações.

Miller (2002) afirma que para compartilhar com efetividade as informações, as organizações necessitam comprovar a existência de uma cultura de valorização e confiança, valorizar os funcionários, assim como suas idéias e contribuições, dentro de um ambiente de confiança. E, para aliar os ganhos da informação num ambiente participativo, a administração superior precisa manter um relacionamento harmonioso com a gerência a fim de promover uma cultura organizacional de participação.

As Instituições que desejam solidificar posição no mercado devem rever suas estruturas estratégicas, buscando a utilização da Inteligência para orientar o foco para o

futuro. Marcial (2004) salienta que apesar das informações estarem sendo reconhecidas como item mais valioso da era moderna, em função do volume, o desafio é saber identificar quais informações são realmente relevantes. Torna-se importante descobrir o modo eficiente de selecionar informações efetivas sobre clientes, concorrentes, mercado em geral e sobre o macro ambiente que envolve a empresa. Pois, em um ambiente altamente competitivo, ter acesso a informações adequadas e em tempo real pode representar a sobrevivência de uma empresa.

Além disto, a utilização da inteligência existente dentro das organizações deve ser revista em todas as Instituições pesquisadas. Embora existam ferramentas internas para análise de informações em metade das Instituições pesquisadas, as informações geradas e analisadas não retornam a todos os funcionários.

Terra (2005) lembra que o desafio é a criação de uma equipe colaborativa e eficaz: uma equipe na qual a informação e o conhecimento fluíssem de forma rápida, o consenso não significasse mediocridade e as metas da organização prevaleçam.

A presente pesquisa apresenta diversas limitações. A primeira é inerente a abordagem qualitativa, ou seja, por não utilizar métodos e técnicas estatísticas para a escolha inicial da amostra pesquisada. A segunda refere-se à escolha da atividade econômica que serviu como amostra, por se tratar de uma área extremamente competitiva e de difícil acesso a dados estratégicos, além de ter abrangência nacional.

Outro fator importante é o do sigilo, em relação aos métodos e procedimentos utilizados na área de Inteligência, condição imprescindível para preservar a sua atividade, garantir e salvaguardar o seu processo. Por este motivo, os padrões de informação não foram explorados na sua totalidade, mas somente o suficiente para demonstrar a sistemática e a aplicação da Inteligência nas Instituições Financeiras no país.

Finalmente, pode-se concluir que a Inteligência é utilizada quase que exclusivamente para fornecer informações às áreas estratégicas das organizações, não tendo a Área de Inteligência sua real função utilizada de forma ampla e desenvolvida como deveriam.

Este trabalho sugere algumas propostas para futuras pesquisas:

- a) reaplicar a pesquisa, ampliando o número de Instituições pesquisadas;
- b) buscar informações de utilização da Inteligência em outras Instituições.

Miller (2002) observa que, a informação sempre existiu: a revolução da tecnologia da informação é uma revolução em relação às maneiras pelas quais podemos armazenar e transmitir dados e não uma repentina explosão no volume de dados existentes. A explosão da

nossa capacidade de armazenar e transmitir dados nos capacita a captar e a transmitir muito mais informações do que éramos capazes de fazer há apenas uma geração.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – ABRAIC. Disponível em: <http://www.abraic.org.br/v2/>. Acesso em: 25/09/2011

BALESTRIN, Alsones. **Inteligência competitiva nas organizações**. Disponível em: <http://www.seminariogestao.ufsc.br>. Acesso em: 26/10/2011.

BASTOS, J. Y. **Inteligência competitiva: a necessidade de uma prática ética**. Belo Horizonte: MG. 2003.

BEAGRIE, S. **How to gather competitive intelligence**. Personnel Today Magazine. May: 33. 2004.

BENEDETTI, F.; JANISSEK-MUNIZ, R.; **Gestão do Conhecimento: um importante recurso para a Inteligência Estratégica**. CONTECSI 2009. 6º CONTECSI – Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação. São Paulo, SP.

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: SENAC, 2003.

COSTA, F.N. **Origem do Capital Bancário no Brasil: O caso RUBI**. In: IE/Unicamp: n°. 106, Mar.2002.

DAWSON, R. **Knowledge capabilities as the focus of organizational development and strategy**. Journal of Knowledge Management, Bradford, 2000.

Federação Brasileira dos Bancos – FEBRABAN. Disponível em: <http://www.febraban.org.br>. Acesso em 15/09/2011.

FERRAZ, J.C; KUPFER, B; HAUGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FREITAS, H. **A informação como ferramenta gerencial**. Porto Alegre: Ortiz, 1992

FREITAS, H. **Da informação à política informacional das organizações: um quadro conceitual.** São Paulo: RAP, 1995.

FREITAS, H. M. R. e JANISSEK-MUNIZ, R. **Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica.** IN: Congresso Ibero Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva (GeCIC), 2006, Curitiba. Anais... 2006.

FREITAS, P. H. N. R.; FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R.; GENSAS, G. **Praticando o Conceito de Inteligência Estratégica Antecipativa (IEA) em uma Empresa de Software Médico.** In: Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, I GeCIC, 2006, Curitiba/PR. Anais... Curitiba/PR, ABRAIC,2006.

FREITAS (H.), OLIVEIRA (M.), SACCOL (A.Z.) e MOSCAROLA (J.). **O método de pesquisa survey.** São Paulo, SP: Revista de Administração da USP, RAUSP, v.35, nr. 3, Jul-Set. 2000, p.105-112.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ªed. São Paulo: Atlas, 2002.

JANISSEK-MUNIZ, R., Lesca, H., e FREITAS, H. **Desenvolvimento da Capacidade de Antecipação pela Identificação de Captação de Indícios Antecipativos em Contexto de Inteligência Estratégica Antecipativa.** Colóquio IFBRAE. Anais... 2007.

JANISSEK-MUNIZ,R.; FREITAS,H.; LESCA,H. **A Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva como apoio ao desenvolvimento da capacidade de adaptação das organizações.** In: Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI), 4º, 2007, São Paulo/sp. Anais...São Paulo/SP: CONTECSI,2007.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence: How to gather, analyze and use information to move your business to the top.** New York: Touchstone Book, 1996.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica.** 3.ed., São Paulo: Atlas, 2001.

LESCA, H. **Veille stratégique: La méthode L.E.SCA**ning, Editions SEM. 2003

LESCA, H.; LESCA, E.; LESCA, N.; CARON-FASAN, M-L. **Gestion de l'Information, Qualité de l'information et performances de l'entreprise**. 2ème édition. EMS. Paris, 2010, 209 p.

LESCA, H., JANISSEK-MUNIZ, R. e FREITAS, H. **Inteligência Estratégica Antecipativa: uma ação empresarial coletiva e pró-ativa**. 2003, 8 p.

MACHADO NETO, N. R. "**Gestão de conhecimento como diferencial competitivo**". SEMINÁRIO GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO NO SETOR PÚBLICO E PRIVADO, 4, 1998, Brasília. *Anais...* Brasília: Linker, 1998.

MARCIAL, Elaine. **Cenários Prospectivos**. Disponível: <<http://www.abraic.org.br>>. Acesso em: 01 out.2011.

MILLER, Jerry. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

NEUGARTEN, Michael L. **Are we looking in the right direction?** Futures 38, 2006.

PORTER , M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise da industria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

PROBST, Gilbert. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. (Tradução Maria Adelaide Carpigiani) Porto Alegre: Bookman, 2002.

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: **6º Congresso IFBAE**. Franca, 2011.

RODRIGUES, L.C. **Business Intelligence: the management information system next step.** In: anais of internacional conference on management information systems incorporating gis and remote sensing. 2002.

ROSSATTO, Maria Antonieta. **Gestão do Conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível.** Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

SANTOS, A. R. **Gestão do conhecimento como modelo empresarial. Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SAPIRO, A. **Inteligência empresarial: a revolução da ação competitiva.** Revista de Administração de Empresas. v.33, n. 3, p. 106-124, 1993.

SCIP – The Society os Competitive Intelligence Professionals. Disponível em: <http://www.scip.org>. Acesso em : 22/09/2011.

SILVA, S. L. **Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais.** Brasília: Ciência da Informação, 2002.

TARAPANOFF, Kira. **Inteligência Organizacional e Competitiva.** Brasília: UNB, 2006.

TERRA, J. C. C.; ALMEIDA, C. **Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva: duas faces da mesma moeda.** 2008. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/biblioteca.pdf> > Acesso em: 20 fev. 2012.

VAGAS, L.M.; SOUZA, R.F. **Ao ator de inteligência competitiva (IC) nas empresas: habilidades profissionais e exigências do mercado.** Revista eletrônica de Administração da UFRGS. Disponível em: <<http://www.read.adm.ufrgs.br>>. Acesso em: 26 set. 2011.

VALENTIM, M. L. P. **Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento.** DataGramZero, Rio de Janeiro, v.3., n.4, ago. 2002.

ANEXO A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

1. Identificação:

a) Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino	
b) Estado Civil	<input type="checkbox"/> Solteiro	<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Outro: _____
c) Escolaridade	<input type="checkbox"/> Nível Médio <input type="checkbox"/> Mestrado	<input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Doutorado	<input type="checkbox"/> Especialização
d) Idade	<input type="checkbox"/> Até 20 anos <input type="checkbox"/> Entre 41 e 50 anos	<input type="checkbox"/> Entre 21 e 30 anos <input type="checkbox"/> Entre 51 e 60 anos	<input type="checkbox"/> Entre 31 e 40 anos <input type="checkbox"/> Mais de 60 anos
e) Banco onde trabalha:	<input type="checkbox"/> Público	<input type="checkbox"/> Privado	
f) Localidade onde trabalha:	<input type="checkbox"/> Porto Alegre	<input type="checkbox"/> Outra: _____	
f) Tempo de serviço como bancário:	<input type="checkbox"/> Até 2 anos <input type="checkbox"/> de 9 a 11 anos	<input type="checkbox"/> de 3 a 5 anos <input type="checkbox"/> de 12 a 15 anos	<input type="checkbox"/> de 6 a 8 anos <input type="checkbox"/> mais de 16 anos
g) Cargo atual:			
h) Tempo de serviço no cargo atual:	<input type="checkbox"/> Até 2 anos <input type="checkbox"/> de 9 a 11 anos	<input type="checkbox"/> de 3 a 5 anos <input type="checkbox"/> de 12 a 15 anos	<input type="checkbox"/> de 6 a 8 anos <input type="checkbox"/> mais de 16 anos

INSTRUÇÕES: nessa etapa solicita-se que o entrevistado marque com “x” na lacuna, você pode responder mais de uma opção:

2. A Instituição Financeira em que trabalha atua em que mercado:

- Regional (limita-se em RS)
 Nacional
 Internacional (atua no Brasil e em outros países)

3. O que motivou a implantação da IC na Instituição?

- Processo de globalização
 Hipercompetição em seu setor
 Objetivos estratégicos específicos da Instituição
 Busca de novos mercados
 Outro

4. A área de IC em sua Instituição está instalada em que área?

- Departamento independente
 Departamento de Marketing
 Diretoria
 Outros setores

5. Qual o objetivo principal da área de IC na Instituição?

- () Analisar as informações do ambiente competitivo
- () Analisar as informações dos cenários (político, econômico, tecnológico, social)
- () Ajudar na formulação de estratégias competitivas da organização
- () Auxiliar a tomada de decisões estratégicas
- () Auxiliar na tomada de decisões táticas
- () Prevenir surpresas do ambiente competitivo
- () Corrigir situações de perda de competitividade

6. Qual o numero de pessoas envolvidas na área de IC?

- () 1 a 5 pessoas
- () 6 a 10 pessoas
- () mais de 11 pessoas

7. Quais as fontes de informações mais utilizadas?

- () Internet
- () Clientes da Instituição
- () Funcionários das agencias
- () Pessoas externas a Instituição
- () Jornais, revistas, boletins da concorrência
- () Anúncios (propaganda) da concorrência
- () Outros

8. Quais os principais meios de acesso para a coleta de informações?

- () Coleta artesanal
- () Aplicativos específicos
- () Internet
- () Aplicativos mistos

9. Qual a função da IC em sua Instituição?

- () Necessidade e planejamento de estratégias
- () Pesquisa de informações
- () Análise de informações
- () Distribuição de informações
- () Proteção e contra inteligência
- () Melhora nos serviços e atendimentos (agencias e centrais de atendimento)
- () Vigilância do entorno
- () Outro

10. Qual o tipo de análise comumente é realizada pela área de IC?

- () Análise SWOT
- () benchmarking
- () Estudo de Cenários e Previsões
- () Entorno competitivo

11. Quais as áreas recebem as informações da área de IC?

- () Conselho de Administração
 () Marketing
 () Diretoria de
 () Superintendências regionais
 () Agências

12. Existe na Instituição código de conduta estabelecido a respeito das formas de acesso e uso de informações internamente?

- () Sim
 () Não

13. Existe na Instituição sistema de avaliação de desempenho da IC em relação ao seu retorno institucional?

- () Sim
 () Não

INSTRUÇÕES: nessa etapa solicita-se que o entrevistado marque com “x” nas colunas da direita:

Avalie as afirmações a seguir de acordo com a escala:

1	2	3	4	5
Discordo plenamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente

	1	2	3	4	5
14. A Inteligência Competitiva tem grande importância na Instituição Financeira para a tomada de decisões estratégicas.					
15. A vigilância dos produtos e serviços da concorrência é a principal preocupação da IC.					
16. O acompanhamento de mudanças políticas e econômicas é item observado pela IC.					
17. Mudanças na legislação é item de acompanhamento da IC.					
18. Relatórios gerados pela IC oferecem subsídios para a identificação de ameaças e oportunidades no mercado.					
19. Os funcionários ligados ao atendimento dos clientes têm acesso aos relatórios e conclusões gerados pela IC.					
20. A área de IC da Instituição possui ferramentas para que os funcionários participem com inovações em produtos ou processos internos.					

ANEXO B

BANCO CENTRAL DO BRASIL - BACEN
DEPARTAMENTO DE MONITORAMENTO DO SISTEMA FINANCEIRO - DESIG
DIVISÃO DE SISTEMAS CADASTRAIS - DISIC

SEDES DE INSTITUIÇÕES BANCÁRIAS SOB A SUPERVISÃO DO BACEN, EM FUNCIONAMENTO NO PAÍS

Posição: 29.02.2012

Nota: A partir de Dezembro de 2011, esta série passa a informar a posição referente ao último dia de cada mês.

CNPJ	NOME INSTITUIÇÃO	SEGMENTO
92 874 270	BANCO A.J. RENNER S.A.	Banco Múltiplo
28 195 667	BANCO ABC BRASIL S.A.	Banco Múltiplo
03 323 840	BANCO ALFA S.A.	Banco Comercial
33 870 163	BANCO ALVORADA S.A.	Banco Múltiplo
54 403 563	BANCO ARBI S.A.	Banco Comercial
09 391 857	BANCO AZTECA DO BRASIL S.A.	Banco Múltiplo
10 866 788	BANCO BANDEPE S.A.	Banco Múltiplo
33 885 724	BANCO BANERJ S.A.	Banco Múltiplo
60 419 645	BANCO BANKPAR S.A.	Banco Múltiplo
61 146 577	BANCO BARCLAYS S.A.	Banco Múltiplo
15 114 366	BANCO BBM S/A	Banco Múltiplo
33 147 315	BANCO BERJ S.A.	Banco Múltiplo
00.558.456	BANCO BGN S.A.	Banco Múltiplo
00.997.185	BANCO BM&F DE SERVIÇOS DE LIQUIDAÇÃO E CUSTÓDIA S.A.	Banco Comercial
61 186 680	BANCO BMG S.A.	Banco Múltiplo
01 522 368	BANCO BNP PARIBAS BRASIL S.A.	Banco Múltiplo
33 485 541	BANCO BOAVISTA INTERATLANTICO S.A.	Banco Múltiplo
71 027 866	BANCO BONSUCESSO S.A.	Banco Múltiplo
48 795 256	BANCO BRACCE S.A.	Banco Múltiplo
06 271 464	BANCO BRADESCO BBI S.A.	Banco Múltiplo
59 438 325	BANCO BRADESCO CARTÕES S.A.	Banco Múltiplo
07 207 996	BANCO BRADESCO FINANCIAMENTOS S.A.	Banco Múltiplo
60 746 948	BANCO BRADESCO S.A.	Banco Múltiplo
33 923 111	BANCO BRASCAN S.A.	Banco Múltiplo
27 937 333	BANCO BRJ S.A.	Banco Múltiplo
30 306 294	BANCO BTG PACTUAL S.A.	Banco Múltiplo
32 254 138	BANCO BVA S.A.	Banco Múltiplo
33 349 358	BANCO CACIQUE S.A.	Banco Múltiplo
33 466 988	BANCO CAIXA GERAL - BRASIL S.A.	Banco Múltiplo
15 173 776	BANCO CAPITAL S.A.	Banco Múltiplo
03 609 817	BANCO CARGILL S.A.	Banco Múltiplo
02 658 435	BANCO CATERPILLAR S.A.	Banco Múltiplo
33 132 044	BANCO CEDULA S.A.	Banco Múltiplo
62 421 979	BANCO CIFRA S/A	Banco Múltiplo
33 479 023	BANCO CITIBANK S.A.	Banco Múltiplo
34 098 442	BANCO CITICARD S.A.	Banco Múltiplo
31 597 552	BANCO CLASSICO S.A.	Banco Múltiplo
02 992 446	BANCO CNH CAPITAL S.A.	Banco Múltiplo
43 818 780	BANCO COMMERCIAL INVESTMENT TRUST DO BRASIL S.A. - BANCO MÚLTIPLO	Banco Múltiplo
11 703 662	BANCO CONFIDENCE DE CÂMBIO S.A.	Banco de Câmbio
02 038 232	BANCO COOPERATIVO DO BRASIL S.A. - BANCOOB	Banco Comercial Cooperativo
01 181 521	BANCO COOPERATIVO SICREDI S.A.	Banco Múltiplo Cooperativo
03 532 415	BANCO CR2 S/A	Banco Comercial
75 647 891	BANCO CRÉDIT AGRICOLE BRASIL S.A.	Banco Múltiplo

32 062 580	BANCO CREDIT SUISSE (BRASIL) S.A.	Banco Múltiplo
62 136 254	BANCO CRUZEIRO DO SUL S.A.	Banco Múltiplo
08 357 240	BANCO CSF S.A.	Banco Múltiplo
04 902 979	BANCO DA AMAZONIA S.A.	Banco Comercial
10 690 848	BANCO DA CHINA BRASIL S.A.	Banco Múltiplo
62 232 889	BANCO DAYCOVAL S.A.	Banco Múltiplo
33 042 151	BANCO DE LA NACION ARGENTINA	Banco Comercial Estrangeiro - Filial no país
44 189 447	BANCO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES	Banco Comercial Estrangeiro - Filial no país
51 938 876	BANCO DE LA REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY	Banco Comercial Estrangeiro - Filial no país
05 040 481	BANCO DE LAGE LANDEN BRASIL S.A.	Banco Múltiplo
60 498 557	BANCO DE TOKYO-MITSUBISHI UFJ BRASIL S.A.	Banco Múltiplo
61 199 881	BANCO DIBENS S.A.	Banco Múltiplo
00.000.000	BANCO DO BRASIL S.A.	Banco do Brasil - Banco Múltiplo
13 009 717	BANCO DO ESTADO DE SERGIPE S.A.	Banco Múltiplo
04 913 711	BANCO DO ESTADO DO PARÁ S.A.	Banco Múltiplo
92 702 067	BANCO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL S.A.	Banco Múltiplo
07 237 373	BANCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A.	Banco Múltiplo
33 644 196	BANCO FATOR S.A.	Banco Múltiplo
61 190 658	BANCO FIAT S.A.	Banco Múltiplo
58 616 418	BANCO FIBRA S.A.	Banco Múltiplo
61 348 538	BANCO FICSA S.A.	Banco Múltiplo
62 237 425	BANCO FIDIS S/A	Banco Múltiplo
90 731 688	BANCO FORD S.A.	Banco Múltiplo
10 664 513	BANCO GERADOR S.A.	Banco Múltiplo
59 274 605	BANCO GMAC S.A.	Banco Múltiplo
31 880 826	BANCO GUANABARA S.A.	Banco Múltiplo
03 634 220	BANCO HONDA S.A.	Banco Múltiplo
04 184 779	BANCO IBI S.A. - BANCO MÚLTIPLO	Banco Múltiplo
34 270 520	BANCO IBM S.A.	Banco Múltiplo
31 895 683	BANCO INDUSTRIAL DO BRASIL S.A.	Banco Múltiplo
07 450 604	BANCO INDUSTRIAL E COMERCIAL S.A.	Banco Múltiplo
61 024 352	BANCO INDUSVAL S.A.	Banco Comercial
58 497 702	BANCO INTERCAP S.A.	Banco Múltiplo
00.416.968	BANCO INTERMEDIUM S/A	Banco Múltiplo
61 182 408	BANCO INVESTCRED UNIBANCO S.A.	Banco Múltiplo
17 298 092	BANCO ITAÚ BBA S.A.	Banco Múltiplo
60 394 079	BANCO ITAUBANK S.A.	Banco Múltiplo
17 192 451	BANCO ITAUCARD S.A.	Banco Múltiplo
59 461 152	BANCO ITAUCRED FINANCIAMENTOS S.A.	Banco Múltiplo
49 925 225	BANCO ITAULEASING S.A.	Banco Múltiplo
03 017 677	BANCO J. SAFRA S.A.	Banco Múltiplo
33 172 537	BANCO J.P. MORGAN S.A.	Banco Múltiplo
91 884 981	BANCO JOHN DEERE S.A.	Banco Múltiplo
07 656 500	BANCO KDB DO BRASIL S.A.	Banco Múltiplo
02 318 507	BANCO KEB DO BRASIL S.A.	Banco Comercial
59 118 133	BANCO LUSO BRASILEIRO S.A.	Banco Múltiplo
33 923 798	BANCO MÁXIMA S.A.	Banco Comercial
80 271 455	BANCO MAXINVEST S.A.	Banco Múltiplo
17 184 037	BANCO MERCANTIL DO BRASIL S.A.	Banco Múltiplo
60 814 191	BANCO MERCEDES-BENZ DO BRASIL S.A.	Banco Múltiplo
30 723 886	BANCO MODAL S.A.	Banco Múltiplo
07 441 209	BANCO MONEO S.A.	Banco Múltiplo
02 801 938	BANCO MORGAN STANLEY S.A.	Banco Múltiplo
33 857 830	BANCO OPPORTUNITY S.A.	Banco Múltiplo
09 516 419	BANCO ORIGINAL DO AGRONEGÓCIO S.A.	Banco Múltiplo

92 894 922	BANCO ORIGINAL S/A	Banco Múltiplo
78 632 767	BANCO OURINVEST S.A.	Banco Múltiplo
59 285 411	BANCO PANAMERICANO S.A.	Banco Múltiplo
61 820 817	BANCO PAULISTA S.A.	Banco Comercial
60 850 229	BANCO PECUNIA S.A.	Banco Múltiplo
11 758 741	BANCO PETRA S.A.	Banco Comercial
62 144 175	BANCO PINE S.A.	Banco Múltiplo
62 153 721	BANCO PORTO SEGURO S.A.	Banco Múltiplo
00.253.448	BANCO POTTENCIAL S.A.	Banco Comercial
33 876 475	BANCO PROSPER S.A.	Banco Múltiplo
03 502 961	BANCO PSA FINANCE BRASIL S.A.	Banco Múltiplo
01 023 570	BANCO RABOBANK INTERNATIONAL BRASIL S.A.	Banco Múltiplo
11 476 673	BANCO RANDON S.A.	Banco Múltiplo
68 900 810	BANCO RENDIMENTO S.A.	Banco Comercial
00.517.645	BANCO RIBEIRAO PRETO S.A.	Banco Múltiplo
33 603 457	BANCO RODOBENS S.A.	Banco Múltiplo
33 074 683	BANCO RURAL MAIS S.A.	Banco Múltiplo
33 124 959	BANCO RURAL S.A.	Banco Múltiplo
58 160 789	BANCO SAFRA S.A.	Banco Múltiplo
90 400 888	BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A.	Banco Múltiplo
00.795.423	BANCO SEMEAR S.A.	Banco Múltiplo
10 995 587	BANCO SIMPLES S.A.	Banco Múltiplo
61 533 584	BANCO SOCIETE GENERALE BRASIL S.A.	Banco Múltiplo
60 889 128	BANCO SOFISA S.A.	Banco Múltiplo
60 518 222	BANCO SUMITOMO MITSUI BRASILEIRO S.A.	Banco Múltiplo
07 679 404	BANCO TOPÁZIO S.A.	Banco Múltiplo
02 977 348	BANCO TOYOTA DO BRASIL S.A.	Banco Múltiplo
17 351 180	BANCO TRIANGULO S.A.	Banco Múltiplo
57 839 805	BANCO TRICURY S.A.	Banco Múltiplo
09 526 594	BANCO VIPAL S.A.	Banco Múltiplo
59 109 165	BANCO VOLKSWAGEN S.A.	Banco Múltiplo
58 017 179	BANCO VOLVO BRASIL S.A.	Banco Múltiplo
59 588 111	BANCO VOTORANTIM S.A.	Banco Múltiplo
78 626 983	BANCO VR S.A.	Banco Múltiplo
13 720 915	BANCO WESTERN UNION DO BRASIL S.A.	Banco Comercial
61 088 183	BANCO WESTLB DO BRASIL S.A.	Banco Múltiplo
10 371 492	BANCO YAMAHA MOTOR DO BRASIL S.A.	Banco Múltiplo
28 127 603	BANESTES S.A. BANCO DO ESTADO DO ESPIRITO SANTO	Banco Múltiplo
33 884 941	BANIF - BANCO INTERNACIONAL DO FUNCHAL (BRASIL), S.A.	Banco Múltiplo
62 073 200	BANK OF AMERICA MERRILL LYNCH BANCO MÚLTIPLO S.A.	Banco Múltiplo
10 264 663	BBN BANCO BRASILEIRO DE NEGÓCIOS S.A.	Banco Múltiplo
50 585 090	BCV - BANCO DE CRÉDITO E VAREJO S/A	Banco Múltiplo
61 033 106	BPN BRASIL BANCO MÚLTIPLO S.A.	Banco Múltiplo
00.000.208	BRB - BANCO DE BRASÍLIA S.A.	Banco Múltiplo
00.360.305	CAIXA ECONOMICA FEDERAL	Caixa Econômica Federal
33 042 953	CITIBANK N.A.	Banco Comercial Estrangeiro - Filial no país
62 331 228	DEUTSCHE BANK S.A. - BANCO ALEMAO	Banco Múltiplo
13 059 145	DIDIER LEVY BANCO DE CÂMBIO S.A.	Banco de Câmbio
04 332 281	GOLDMAN SACHS DO BRASIL BANCO MULTIPLO S.A.	Banco Múltiplo
03 012 230	HIPERCARD BANCO MÚLTIPLO S.A.	Banco Múltiplo
01 701 201	HSBC BANK BRASIL S.A. - BANCO MULTIPLO	Banco Múltiplo
33 254 319	HSBC FINANCE (BRASIL) S.A. - BANCO MÚLTIPLO	Banco Múltiplo
49 336 860	ING BANK N.V.	Banco Comercial Estrangeiro - Filial no país
60 872 504	ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A.	Banco Múltiplo
60 701 190	ITAÚ UNIBANCO S.A.	Banco Múltiplo
46 518 205	JPMORGAN CHASE BANK, NATIONAL ASSOCIATION	Banco Comercial Estrangeiro - Filial no país
09 274 232	NATIXIS BRASIL S.A. BANCO MÚLTIPLO	Banco Múltiplo
74 828 799	NBC BANK BRASIL S. A. - BANCO MÚLTIPLO	Banco Múltiplo
14 388 334	PARANÁ BANCO S.A.	Banco Múltiplo
11 417 016	SCANIA BANCO S.A.	Banco Múltiplo
29 030 467	SCOTIABANK BRASIL S.A. BANCO MÚLTIPLO	Banco Múltiplo
33 700 394	UNIBANCO - UNIÃO DE BANCOS BRASILEIROS S.A.	Banco Múltiplo
61 071 387	UNICARD BANCO MÚLTIPLO S.A.	Banco Múltiplo

MUNICIPIO	UF	CART COMERCIAL	ENDEREÇO ELETRONICO	SÍTIOS NA INTERNET
PORTO ALEGRE	RS	Sim	RENNER@BANCORENNER.COM.BR	WWW.BANCORENNER.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	claudio.rey@abcbrasil.com.br	WWW.ABCBRASIL.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	ALFANET@ALFA.COM.BR	WWW.ALFANET.COM.BR
SALVADOR	BA	Sim	4260.GUILHERME@BRADESCO.COM.BR	
RIO DE JANEIRO	RJ	Sim	BANCO@BANCOARBI.COM.BR	WWW.BANCOARBI.COM.BR
RECIFE	PE	Sim	BAZBRASIL@BANCOAZTECA.COM.MX	WWW.BANCOAZTECA.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	CORGREGULADORES@SANTANDER.COM.BR	WWW.SANTANDER.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	RELACIONAMENTO.BACEN@ITAU-UNIBANCO.COM.BR	WWW.ITAU.COM.BR
OSASCO	SP	Não	4260.GUILHERME@BRADESCO.COM.BR	WWW.BANKPAR.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	COMPLIANCESPO@BARCAP.COM	WWW.BARCAP.COM/BRASIL
SALVADOR	BA	Sim	BANCOBBM@BANCOBBM.COM.BR	WWW.BANCOBBM.COM.BR
RIO DE JANEIRO	RJ	Sim		
RECIFE	PE	Sim	BGN@BGN.COM.BR	WWW.BGN.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	BANCOBMF@BVMF.COM.BR	HTTP://WWW.BMFBVESPA.COM.BR/
BELO HORIZONTE	MG	Sim	JET@BANCOBMG.COM.BR	WWW.BANCOBMG.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	OUVIDORIA@BR.BNPPARIBAS.COM	WWW.BNPPARIBAS.COM.BR
OSASCO	SP	Sim	4260.GUILHERME@BRADESCO.COM.BR	
BELO HORIZONTE	MG	Sim	CONTROLADORIA@BANCOBONSUCESSO.COM.BR	WWW.BANCOBONSUCESSO.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	INSTITUCIONAL@BANCOBRACCE.COM.BR	WWW.BANCOBRACCE.COM.BR
OSASCO	SP	Sim	4260.GUILHERME@BRADESCO.COM.BR	WWW.BRADESCOBBI.COM.BR
OSASCO	SP	Sim	4260.GUILHERME@BRADESCO.COM.BR	WWW.BRADESCOCARTOES.COM.BR
OSASCO	SP	Sim	4260.GUILHERME@BRADESCO.COM.BR	WWW.BRADESCOFINANCIAMENTOS.COM.BR
OSASCO	SP	Sim	4260.GUILHERME@BRADESCO.COM.BR	WWW.BRADESCO.COM.BR
RIO DE JANEIRO	RJ	Sim	CSARAIVA@BANCOBRASCAN.COM.BR	WWW.BANCOBRASCAN.COM.BR
RIO DE JANEIRO	RJ	Não	brjsa@bancobrj.com.br	www.bancobrj.com.br
RIO DE JANEIRO	RJ	Sim	OL-REGULADORES@BTGPACTUAL.COM	WWW.BTGPACTUAL.COM
RIO DE JANEIRO	RJ	Sim	CONTABILIDADE@BANCOBVA.COM.BR	WWW.BANCOBVA.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	COMPLIANCE@BANCOCACIQUE.COM.BR	WWW.BANCOCACIQUE.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	BCGBRASIL@BCGBRASIL.COM.BR	WWW.BCGBRASIL.COM.BR
SALVADOR	BA	Sim	ADM@BANCOCAPITAL.COM.BR	WWW.BANCOCAPITAL.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	RICARDO_ZORZETTO@CARGILL.COM	
SAO PAULO	SP	Não	RENATO.KOJIMA@CAT.COM	WWW.CATFINANCIAL.COM.BR
RIO DE JANEIRO	RJ	Sim	ALMIR@BANCOCEDULA.COM.BR	WWW.BANCOCEDULA.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	COMPLIANCE.BMG@BANCOBMG.COM.BR	WWW.BANCOCIFRA.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	SALETE.DONIANI@CITI.COM	WWW.CITIBANK.COM.BR
SAO PAULO	SP	Não	SALETE.DONIANI@CITI.COM	WWW.CREDICARDCITI.COM.BR
RIO DE JANEIRO	RJ	Sim	BANCOCLASSICO@UOL.COM.BR	
CURITIBA	PR	Não	FLAVIA.RIBAS@CNH.COM	WWW.BANCOCNH.COM.BR
BARUERI	SP	Não	HAMILTON.ANDRADE@CIT.COM	HTTP://WWW.BANCOCITBRASIL.COM.BR
BARUERI	SP	Não	contato@bancoconfidence.com.br	www.bancoconfidence.com.br
BRASILIA	DF	Sim	BANCOOB@BANCOOB.COM.BR	WWW.BANCOOB.COM.BR
PORTO ALEGRE	RS	Sim	DIRETORIA_BANCO@SICREDI.COM.BR	WWW.SICREDI.COM.BR
RIO DE JANEIRO	RJ	Sim	BANCOCR2@BANCOCR2.COM.BR	WWW.BANCOCR2.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	YANNICK.HAMONIC@CA-CIB.COM	WWW.CA-CIB.COM.BR

SAO PAULO	SP	Sim	LIST.CSBG-UNICAD@CREDIT-SUISSE.COM	HTTPS://BR.CREDIT-SUISSE.COM/
SAO PAULO	SP	Sim	LUISA@BCSUL.COM.BR	WWW.BCSUL.COM.BR
SAO PAULO	SP	Não	COMPLIANCE@CARREFOUR.COM	WWW.CARREFOURSOLUCOES.COM.BR
BELEM	PA	Sim	PRESI@BANCOAMAZONIA.COM.BR	WWW.BANCOAMAZONIA.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	ZHJH@BANK-OF-CHINA.COM	
SAO PAULO	SP	Sim	DIRETORIA@DAYCOVAL.COM.BR	WWW.DAYCOVAL.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	CONTACTOSP@BNABR.COM.BR	WWW.BNA.COM.AR
SAO PAULO	SP	Sim	PROVINCIA@BAPRO.COM.BR	
SAO PAULO	SP	Sim	SUCURSALSP@BROU.COM.BR	WWW.BANCOREPUBLICA.COM.UY
PORTO ALEGRE	RS	Não	THIAGO.BREYER@DELAGELANDEN.COM.BR	WWW.BANCODLL.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	BTMUBUNICAD@BR.MUFG.JP	WWW.BR.BK.MUFG.JP
SAO PAULO	SP	Sim	RELACIONAMENTO.BACEN@ITAU-UNIBANCO.COM.BR	WWW.UNIBANCO.COM.BR
BRASILIA	DF	Sim	SECEX@BB.COM.BR	WWW.BB.COM.BR
ARACAJU	SE	Sim	DIRETORIA@BANESE.COM.BR	WWW.BANESE.COM.BR
BELEM	PA	Sim	GAB.PRESI@BANPARANET.COM.BR	WWW.BANPARANET.COM.BR
PORTO ALEGRE	RS	Sim	CONTROLADORIA_DG@BANRISUL.COM.BR	WWW.BANRISUL.COM.BR
FORTALEZA	CE	Sim	CLIENTECONSULTA@BNB.GOV.BR	WWW.BNB.GOV.BR
SAO PAULO	SP	Sim	DIRETORIA@BANCOFATOR.COM.BR	WWW.BANCOFATOR.COM.BR
POA	SP	Não	RELACIONAMENTO.BACEN@ITAU-UNIBANCO.COM.BR	WWW.BANCOFIAT.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	SERGIO.ROGANTE@BANCOFIBRA.COM.BR	WWW.BANCOFIBRA.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	FICSA@FICSA.COM.BR	WWW.FICSA.COM.BR
BETIM	MG	Não	DIRETORIA.BFIDIS@BANCOFIDIS.COM.BR	WWW.BANCOFIDIS.COM.BR
SAO PAULO	SP	Não	MPISSARD@FORD.COM	WWW.BANCOFORD.COM.BR
RECIFE	PE	Sim	PAULO.DALLANORA@GERADORPARTICIPACOES.COM.BR	WWW.BANCOGERADOR.COM.BR
SAO PAULO	SP	Não	BANCOGMAC@GMACFS.COM	WWW.BANCOGMAC.COM.BR
RIO DE JANEIRO	RJ	Sim	IVAN.DIONYSIO@BANCOGUANABARA.COM.BR	WWW.BCOGUAN.COM.BR
SAO PAULO	SP	Não	CONTABILIDADE@HONDA.COM.BR	WWW.BANCOHONDA.COM.BR
BARUERI	SP	Sim	BANCOIBI.CONTABILIDADE@IBI.COM.BR	WWW.IBI.COM.BR
RIO DE JANEIRO	RJ	Não	IGF@BR.IBM.COM	WWW.IBM.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	DIRETORIA@BANCOINDUSTRIAL.COM.BR	WWW.BANCOINDUSTRIAL.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	CONTROLADORIA@BICBANCO.COM.BR	WWW.BICBANCO.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	GRUPOCOMPLIANCE@INDUSVAL.COM.BR	WWW.INDUSVAL.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	CNT@INTERCAP.COM.BR	WWW.INTERCAP.COM.BR
BELO HORIZONTE	MG	Sim	CONTABIL@INTERMEDIUM.COM.BR	WWW.INTERMEDIUM.COM.BR
RIO DE JANEIRO	RJ	Sim	RELACIONAMENTO.BACEN@ITAU-UNIBANCO.COM.BR	WWW.UNIBANCO.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	RELACIONAMENTO.BACEN@ITAU-UNIBANCO.COM.BR	WWW.ITAUBBA.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	RELACIONAMENTO.BACEN@ITAU-UNIBANCO.COM.BR	WWW.ITAUCOM.BR
POA	SP	Não	RELACIONAMENTO.BACEN@ITAU-UNIBANCO.COM.BR	WWW.ITAUCARD.COM.BR
SAO PAULO	SP	Não	RELACIONAMENTO.BACEN@ITAU-UNIBANCO.COM.BR	WWW.ITAUCRED.COM.BR
POA	SP	Não	RELACIONAMENTO.BACEN@ITAU-UNIBANCO.COM.BR	WWW.ITAUCOM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	JURIDICO.SOCIETARIO@SAFRA.COM.BR	WWW.JSAFRA.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	OUVIDORIA.JP.MORGAN@JPMORGAN.COM	WWW.JPMORGAN.COM
PORTO ALEGRE	RS	Sim	BANCOJOHNDEERE@JOHNDEERE.COM	HTTP://WWW.DEERE.COM.BR/PT_BR/AG/JOHNDEERE
SAO PAULO	SP	Sim	IHCHO@KDB.CO.KR	WWW.BANCOKDB.COM.BR/HOME.HTML
SAO PAULO	SP	Sim	SUNG.KIM@BANCOKEB.COM.BR	WWW.BANCOKEB.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	INFO@LUSOBANK.COM.BR	WWW.LUSOBRASEIRO.COM.BR
RIO DE JANEIRO	RJ	Sim	JURIDICO@BANCOMAXIMA.COM.BR	WWW.BANCOMAXIMA.COM.BR
CURITIBA	PR	Não	BANCOMAXINVEST@BANCOMAXINVEST.COM.BR	WWW.BANCOMAXINVEST.COM.BR
BELO HORIZONTE	MG	Sim	MB.CONTROLADORIA@MERCANTIL.COM.BR	WWW.MERCANTIL.COM.BR
SAO PAULO	SP	Não	BMB_LEGAL@DAIMLER.COM	WWW.BANCOMERCEDESSENBZ.COM.BR
RIO DE JANEIRO	RJ	Sim	BACEN@MODAL.COM.BR	WWW.BANCOMODAL.COM.BR
CAXIAS DO SUL	RS	Não	BANCOMONEO@BANCOMONEO.COM.BR	WWW.BANCOMONEO.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	HAROLD.LEITE@MORGANSTANLEY.COM	WWW.MORGANSTANLEY.COM.BR
RIO DE JANEIRO	RJ	Sim	OPPORTUNITY@OPPORTUNITY.COM.BR	WWW.OPPORTUNITY.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	CENTRALRELACIONAMENTO@BANCOJBS.COM.BR	WWW.BANCOJBS.COM.BR

PORTO ALEGRE	RS	Sim	CENTRALRELACIONAMENTO@BANCOORIGINAL.COM	WWW.BANCOMATONE.COM.BR
SAO PAULO	SP	Não	OURINVEST@OURINVEST.COM.BR	WWW.OURINVEST.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	SECRETARIAGERAL@PANAMERICANO.COM.BR	WWW.PANAMERICANO.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	GERSON@BANCOPAULISTA.COM.BR	WWW.BANCOPAULISTA.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	COMPLIANCE@BANCOCACIQUE.COM.BR	WWW.BANCOPECUNIA.COM.BR
CURITIBA	PR	Sim	compliance@grupopetra.com.br	
SAO PAULO	SP	Sim	GRUPOBACEN@PINE.COM.BR	WWW.BANCOFINE.COM.BR
SAO PAULO	SP	Não	isabel.teodoro@bancoportoseguro.com.br	
BELO HORIZONTE	MG	Sim	JMARIO@POTENCIAL.COM.BR	WWW.POTENCIAL.COM.BR
RIO DE JANEIRO	RJ	Sim	COMPLIANCE@BANCOPROSPER.COM.BR	WWW.BANCOPROSPER.COM.BR
SAO PAULO	SP	Não	BANCOPSAOUVIDORIA@MPSA.COM	
SAO PAULO	SP	Sim	LUIS.GASONATO@RABOBANK.COM	WWW.RABOBANK.COM.BR
CAXIAS DO SUL	RS	Sim	JOAREZ.PICCININI@BANCORANDON	WWW.BANCORANDON.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	RENDIMENTO@RENDIMENTO.COM.BR	WWW.RENDIMENTO.COM.BR
RIBEIRAO PRETO	SP	Sim	BRP@BRP.COM.BR	WWW.BRP.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	RODOBENSBANCO@RODOBENS.COM.BR	WWW.RODOBENSBANCO.COM.BR
BELO HORIZONTE	MG	Sim	SEGER@RURAL.COM.BR	WWW.RURAL.COM.BR
BELO HORIZONTE	MG	Sim	SEGER@RURAL.COM.BR	WWW.RURAL.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	juridico.societario@safra.com.br	WWW.SAFRA.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	CORGREGULADORES@SANTANDER.COM.BR	WWW.SANTANDER.COM.BR
BELO HORIZONTE	MG	Sim	INSTITUCIONAL.BCB@BANCOSEMEAR.COM.BR	WWW.BANCOSEMEAR.COM.BR
RECIFE	PE	Sim	SEGER@RURAL.COM.BR	WWW.RURAL.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	SYLVIE.TROIANO@SGCIB.COM	www.sgcib.com.br
SAO PAULO	SP	Sim	OUVIDORIA@SOFISA.COM.BR	WWW.SOFISA.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	CONTROLLER@SMBGCGROUP.COM.BR	WWW.SMBGCGROUP.COM.BR
PORTO ALEGRE	RS	Sim	TOPAZIOBC@BANCOTOPAZIO.COM.BR	WWW.BANCOTOPAZIO.COM.BR
SAO PAULO	SP	Não	LUCIANO_SAVO@BANCOTOYOTA.COM.BR	WWW.BANCOTOYOTA.COM.BR
UBERLANDIA	MG	Sim	KENIAF@TRIBANCO.COM.BR	WWW.TRIBANCO.COM.BR
SAO PAULO	SP	Não	MESA@BANCOTRICURY.COM.BR	WWW.BANCOTRICURY.COM.BR
PORTO ALEGRE	RS	Não	EDSON.RAMON@VIPALFINANCEIRA.COM.BR	WWW.VIPALFINANCEIRA.COM.BR
SAO PAULO	SP	Não		WWW.BANCOVOLKSWAGEN.COM.BR
CURITIBA	PR	Não	VFSBRASIL@VFSICO.COM	WWW.VOLVO.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	INFO@BANCOVOTORANTIM.COM.BR	WWW.BANCOVOTORANTIM.COM.BR
BARUERI	SP	Sim	COMPLIANCE@VR.COM.BR	WWW.VR.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	DANIELA.BOTTAI@WESTERNUNION.COM	WWW.BANCOWESTERNUNION.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	WESTLB@WESTLB.COM.BR	WWW.WESTLB.COM.BR
GUARULHOS	SP	Não	GLAUCIA.MARISA@YAMAHA-MOTOR.COM.BR	WWW.BANCOYAMAHA.COM.BR
VITORIA	ES	Sim	GABINETE@BANESTES.COM.BR	WWW.BANESTES.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	COMPLIANCE@BANCOBANIF.COM.BR	WWW.BANCOBANIF.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	ROBERT.KOZMANN@BAML.COM	WWW.MERRILLLYNCH-BRASIL.COM.BR/
SAO PAULO	SP	Sim	CONCORDIABANCO@CONCORDIABANCO.COM	WWW.CONCORDIABANCO.COM
SAO PAULO	SP	Sim	ATENDIMENTO@BANCOSCHAHIN.COM.BR	WWW.SCHAHIN.COM.BR/BANCO/BR
SAO PAULO	SP	Sim	CONTATO@BPNBRASIL.COM.BR	WWW.BPNBRASIL.COM.BR
BRASILIA	DF	Sim	COMPLIANCE@BRB.COM.BR	WWW.BRB.COM.BR
BRASILIA	DF	Sim	GECOL@CAIXA.GOV.BR	WWW.CAIXA.GOV.BR
SAO PAULO	SP	Sim	STELLA.PONS@CITI.COM	WWW.CITIBANK.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	ROSANA.SOUZA@DB.COM	WWW.DEUTSCHE-BANK.COM.BR
SAO PAULO	SP	Não	DIDIERLEVY@DIDIERLEVY.COM.BR	WWW.DIDIERLEVY.COM.BR
SAO PAULO	SP	Não	GERSONI.MUNHOZ@GS.COM	WWW.GS.COM
RECIFE	PE	Sim	RELACIONAMENTO.BACEN@ITAU-UNIBANCO.COM.B	WWW.UNIBANCO.COM.BR
CURITIBA	PR	Sim	LEANDRO.RICCI@HSBC.COM.BR	WWW.HSBC.COM.BR
CURITIBA	PR	Não	CARLA.D.ANASTACIO@HSBC.COM.BR	WWW.HSBC.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	ING-BRASIL@AMERICAS.ING.COM	WWW.ING.COM
SAO PAULO	SP	Sim	RELACIONAMENTO.BACEN@ITAU-UNIBANCO.COM.B	WWW.ITAU.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	RELACIONAMENTO.BACEN@ITAU-UNIBANCO.COM.B	WWW.ITAU.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	OUVIDORIA.JP.MORGAN@JPMORGAN.COM	WWW.JPMORGANCHASE.COM
SAO PAULO	SP	Sim	OUVIDORIA@NATIXIS.COM.BR	
PORTO ALEGRE	RS	Sim	DIRETORIA@NBCBANK.COM.BR	WWW.NBCBANK.COM.BR
CURITIBA	PR	Sim	PRESIDENCIA@JMALUCELLI.COM.BR	WWW.PARANABANCO.COM.BR
SAO BERNARDO DO CAMPO	SP	Não	SBB.BC@SCANIA.COM	WWW.SCANIABANCO.COM.BR
SAO PAULO	SP	Sim	SCOTIABANK.SAOPAULO@BR.SCOTIABANK.COM	HTTP://WWW.BR.SCOTIABANK.COM/
SAO PAULO	SP	Sim	RELACIONAMENTO.BACEN@ITAU-UNIBANCO.COM.B	WWW.UNIBANCO.COM.BR
BARUERI	SP	Sim	RELACIONAMENTO.BACEN@ITAU-UNIBANCO.COM.B	WWW.UNIBANCO.COM.BR