

INSTRUMENTALIZANDO A DECISÃO GERENCIAL

A Inteligência Competitiva é um dos Processos de Informação da Empresa

"Vigília Estratégica" (VE) é uma expressão genérica que designa um dos três grandes fluxos de informação da empresa: *o fluxo das informações externas (ou fluxo orientado do exterior)*, ou seja, do ambiente para o interior da empresa. Seu objetivo é informar aos responsáveis pela empresa o tema das mudanças que se produzem no contexto (ou ambiente) organizacional e seu papel é comparado àquele de um "radar" de navio (Aguilar, 1967): alertar bem antes os obstáculos que podem surgir no caminho de sobrevivência e de transformação da empresa, mas, sobretudo, sobre as oportunidades que a empresa poderá escolher para consolidar a sua situação e para se desenvolver.

Este termo genérico (Vigília Estratégica) expressa velhas técnicas ou termos já bem utilizados pelos administradores. Estes termos, no entanto, são esvaziados ou desprovidos de seu próprio e verdadeiro conteúdo (a vigília tecnológica, por exemplo) e outros menos (a vigília de mercado, a vigília concorrencial, a vigília política) ou menos ainda (a vigília de aquisição ou a de regulamentos, por exemplo).

Toda a empresa melhorará seu desempenho desenvolvendo seu "radar" para se confortar com suas chances de sobrevivência e de desenvolvimento (consideraremos este argumento 'HI': outros serão indicados, sendo que todos serão resgatados nas conclusões deste artigo), não tendo necessidade de desenvolver todas as formas de vigília estratégica. A organização deve ter como alvo de sua escuta a zona mais pertinente do seu ambiente (Calori, 1989). *Este fluxo não é automático nem passivo.* Nossa experiência como consultores mostra-nos que muitos dos responsáveis pelas empresas se enganam: as

informações que dizem respeito à vigília estratégica não são informações que vêm de forma *espontânea* para a empresa. Aquelas que chegam *por acaso* são normalmente de pouco interesse. As informações de grande interesse, devemos merecê-las (!): temos que *querer* procurá-las.

Em outros termos, a *vigília estratégica* designa um processo que – mais do que tudo – é outro processo de informação da empresa, exigindo uma vontade firme e contínua de seus dirigentes. Isto explica porque a palavra "vigília" é tida como um termo muitas vezes mal empregado. Os anglo-saxões não a utilizam. E eles têm razão! Eles falam em "*Inteligência competitiva*", ou então em "*business intelligence*". "Inteligência do meio ambiente" seria provavelmente uma expressão melhor (Gilad e Gilad, 1986), Pessoalmente, utilizamos a expressão "*escuta prospectiva do meio ambiente*".

Enfim, a vigília estratégica ou *inteligência competitiva é o processo informacional através do qual a organização realiza a escuta "antecipativa" dos "sinais fracos" do seu ambiente sócio-econômico com o objetivo criativo de descobrir oportunidades e de reduzir os riscos ligados à incerteza.* Considera-se, com o fenômeno da globalização, que a inteligência competitiva é uma obrigação em nossa atividade. Com a inteligência competitiva, teremos mais informações sobre nosso ambiente competitivo, melhor perceberemos as ações de nossos concorrentes, melhor poderemos controlar a situação global do mercado e teremos melhores condições para agir rapidamente. A vigília pode nos permitir ganhar muito tempo se soubermos onde estamos em relação aos nossos concorrentes! Além disso, não se deve esquecer que... nossos concorrentes também fazem isto (e

muito!).

É de suma importância compreender o valor e as técnicas inerentes à inteligência competitiva, possibilitando aumentar o conhecimento acerca dos concorrentes, sua competitividade...

- seus produtos,
- suas fatias de mercado,
- sua tecnologia,
- sua estratégia.

Este domínio e aplicação deve certamente facilitar o trabalho da organização, principalmente no que diz respeito:

- ao desenvolvimento dos produtos,
- ao desenvolvimento dos procedimentos,
- à competitividade geral e à estratégia da organização.

A utilidade da inteligência competitiva está diretamente associada à melhor condição de gerenciamento da organização (ou de sua atividade) sob a pressão do dia-a-dia (e do tempo), num contexto de incertezas e num ambiente em constante mutação. Para reagir rápido e corretamente, deve-se ver as coisas a tempo e estar pronto no momento adequado e oportuno.

Este artigo aborda as

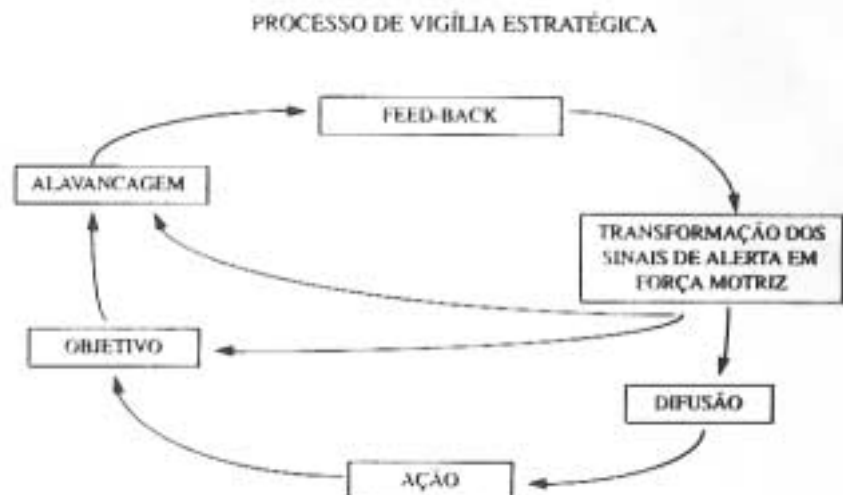


FIGURA 1

		TEMAS					
		T1	T2	T3	T4		
ATORES	A1						
	A2						
	A3						
	A4						

Uma cruz designa a célula-objetivo onde será necessário um "captador"

FIGURA 2: Planilha para definição de "captadores"

dificuldades inerentes ao processo de inteligência competitiva, bem como as características das informações constituindo o fluxo da inteligência competitiva. São descritas as fases do processo de informação, chegando-se ao conceito de puzzle (quebra-cabeça) como sendo um encaminhamento para solução do problema crucial da inteligência competitiva. Um exemplo é abordado, com base no caso da IBM®, sendo então proposta uma metodologia e descrito um software ou sistema aplicativo, o qual foi denominado puzzle®. As necessidades práticas atendida, por este sistema são esclarecidas, sendo oferecidas algumas pistas para a operacionalização das idéias aqui abordadas. Finalmente, são indicadas algumas questões para investigação futura.

Dificuldades Específicas Emergem do Processo de Inteligência Competitiva

A inteligência competitiva é um processo discutido e praticado na França já há alguns anos, sendo recente no Brasil. A Figura 1 ilustra o processo de vigília estratégica ou inteligência competitiva, cuja base essencial é a captação de informações dispersas e a sua interpretação em sinais de alerta, os quais podem ser transformados em força motriz ou deflagradora de ações ou decisões importantes no dia-a-dia da empresa.

Atualmente, somente uma pequena parte das empresas têm

se mostrado atenta para a vigília estratégica, enquanto ela tem se desenvolvido bem mais no estrangeiro (Thomas, 1980; Fahey et al., 1981; Diffenbach, 1983). O atraso neste aspecto será fatal para um bom número de empresas, as quais deverão desaparecer dentro de cinco ou dez anos: desaparecimento puro e simples ou então compra pelos estrangeiros (H2).

Entretanto a lentidão do desenvolvimento da vigília estratégica não deixa de ter explicação.

As dificuldades que freiam o desenvolvimento têm sua origem:

- na natureza mesmo das informações (dispersas) objeto da vigília estratégica: estes são os "sinais fracos" (Ansoff, 1976),
- no fraco nível de formação dos atuais responsáveis pela utilização das informações estratégicas,
- na raridade das ferramentas de informática realmente apropriadas para a exploração deste tipo de informação. Este campo tem evoluído e isto será retomado adiante (Toda *et al.*, 1991; Yadav, 1992; Liang, 1993).

Características das Informações que Constituem o Fluxo da Inteligência Competitiva

Lembrar as características específicas das informações que dizem respeito à inteligência competitiva parece indispensável para compreender o conceito de puzzle (quebra-cabeça) ao qual queremos chegar (ou para o qual os autores desejam conduzir o leitor). Estas informações são:

- antecipativas: elas deveriam ensinar os responsáveis pela empresa sobre as mudanças que estão começando e que podem constituir uma oportunidade (a

"agarrar") ou uma ameaça (a evitar ou a contornar). Elas deveriam nos alertar suficientemente cedo para nos dar tempo de reação e não depois do evento

"A organização deve ter como alvo de sua escuta a zona mais pertinente do seu ambiente"

“Com o fenômeno da globalização, a inteligência competitiva é uma obrigação em nossa atividade”

- (Ansoff, 1976). Desta característica fundamental decorrem as outras características da vigília estratégica;
- qualitativas, na sua maioria: elas não poderiam constituir (ou reconstituir) os números constatando ou extrapolando o passado. O que nos interessa aqui são os eventos que talvez venham a se produzir e que não seriam objeto das constatações “contáveis”. Assim as informações podem vir até a tomar a forma de frases escolhidas a esmo numa reunião, num congresso, num colóquio, etc. Isto supõe que queiramos e que sejamos capazes de percebê-las, e também devemos ser capazes de criar condições para não perdê-las logo em seguida no seio da empresa
 - incertas: as informações em questão constituem indícios, pistas, sinais, tão mais difíceis de escolher quanto mais eles são “mergulhados, dissimulados ou escondidos” dentre os dados brutos. Eles devem fazer nascer (originar) informações e hipóteses no espírito dos responsáveis pela empresa, mas – via de regra – não constituirão certezas de forma direta e objetiva. Não podemos estar certos a não ser de acontecimentos passados... (e ainda assim, até que ponto!). Além disso, as informações em questão podem resultar de uma desinformação e de uma intoxicação da parte de um terceiro. Tudo isto para dizer que deveriam ser objeto de um tratamento específico, o qual chamaremos de recorte (ou “peça”) e que nos conduz ao conceito de *puzzle* (quebra-cabeça);
 - fragmentadas: as informações da vigília estratégica só podem se apresentar sob a forma de trechos pacientemente coletados, reunidos, interpretados e validados. Isoladamente, cada informação é insignificante e mesmo suspeita; entretanto, relacionada com outras, ela adquire progressivamente um significado. É por isto que utilizamos, por analogia, a palavra *puzzle* para designar um arquivo especial que vai constituir sua estrutura de armazenamento e de utilização.

Estas informações são então qualitativas, parciais, incertas, oriundas de fontes cujo acesso é pouco usual, com apresentação variável e de conteúdo ambíguo, para não mencionar os suportes multiformes (em termos de meios e plataformas tecnológicas). Os suportes tradicionais não são adaptados à escuta antecipativa do ambiente, devendo-se criar novos sistemas.

Devido a estas características, o processo de informação que constitui a inteligência competitiva faz emergir dificuldades que a empresa não conhece (ou vivencia) quando envolvida com outros fluxos de informação, os quais são essencialmente fluxos de informações operacionais.

As Fases de um Processo de Informação

A seguir são repassadas as fases de um processo de informação, de modo a poder situar o conceito de *puzzle* e as realizações completas que se produzem (Lesca, 1984, 1986). Este tema é abordado em profundidade no livro *Système d'Information pour le Management Stratégique de l'Entreprise* (Sistemas de Informações para a Gestão Estratégica da Empresa), reeditado em 1990 pela McGraw-Hill (Paris).

No caso da inteligência competitiva, a *pesquisa das informações, iniciais* não se deflagra com autonomia e faz emergirem muitos problemas que são finalmente problemas “culturais” e de comportamento humano. Para dispor das informações, antes e estrategicamente, é necessário querer realmente buscá-las. Assim, japoneses e chineses (como se tem constatado) não têm as mesmas deficiências culturais que nós sobre este ponto.

De fato, a captação e o armazenamento destas informações exigirão a aplicação de técnicas e métodos, pressupondo um mínimo de reflexão a propósito de temas potencialmente interessantes para a organização, o que permitiria identificar “células-objetivo” (como ilustra a **figura 2**, onde se poderia identificar a necessidade de estabelecer ou determinar um “captador”).

Quanto ao *encaminhamento* das informações, na maior parte do tempo não se sabe para quem e como se deve encaminhar as informações recolhidas, as quais têm, assim, todas as chances de ser perdidas. Isto explica parcialmente o paradoxo das empresas que pretendem ter muitas informações e que são incapazes de mobilizá-las efetivamente quando chega o momento.

A *utilização* das informações recolhidas e não perdidas. O que fazer com estas informações? Como passar da informação à decisão? Como desencadear a ação a partir da informação? Para ser eficaz e motivante, a vigília estratégica deve produzir informação significativa, interpelando os executivos da

empresa (H3). Esta fase final do processo de informação da inteligência competitiva é a mais difícil. Tem-se constatado, por ocasião de intervenções organizacionais, que todas as fases levantam questões delicadas. Mas a última fase é a mais crucial: é a chave de abertura. Ela impõe a questão da “*armazenagem inteligente*”. É precisamente *com* este propósito que fomos levados a elaborar o conceito de *puzzle* e a fazer proposições práticas.

O Problema Crucial da Vigília Estratégica: O Conceito de *Puzzle*

Relembremos os elementos do problema proposto: nós havíamos reunido informações fragmentadas, dispersas e *a priori* sem grande significado (quando analisadas isoladamente). O que podemos fazer para passar desta situação caótica para uma situação estruturada? Como produzir um significado partindo do caos em termos de informações? Trata-se de um problema de criatividade (Moles, 1990).

Por analogia, fala-se de *puzzle*. Tem-se de fato *peças em desordem* e precisa-se fazer uma ou várias representações significativas para o executivo ou responsável pela empresa e para os tomadores de decisão. Isto, naturalmente, sem esquecer que as decisões em questão são suscetíveis de colocar em jogo a sobrevivência da empresa.

Pode-se então elaborar a seguinte hipótese (H4) ou questão de trabalho: se somos capazes de utilizar as informações da inteligência competitiva para produzir um significado, então o processo da inteligência competitiva será válido, sustentado e utilizado pelos dirigentes da empresa. Entretanto, invertendo-se o caso, a vigília estratégica será relegada à categoria de prática burocrática de consumo de custos – isto não tendo utilidade prática mais efetiva no seio da organização, sendo nula em termos de contribuição ao processo decisório.

Tentemos recorrer a um exemplo: a empresa “*Bottex*” quis colocar em prática o uso da inteligência competitiva. Ela foi beneficiada com vários fatores

favoráveis e, no entanto, a tentativa fracassou. Os fatores favoráveis, neste processo, foram os seguintes: (1) pessoal encarregado da atividade de pesquisa da informação tecnológica motivado; (2) documento de remontagem das informações muito bem elaborado pelo pessoal (documento não muito complicado e mesmo astucioso); e (3) direção geral aberta à vigília tecnológica.

Qual foi, então, a causa deste fracasso final? Nenhuma metodologia foi prevista para tratar as informações *remontadas*. Estas foram sendo, primeiro, *organizadas* em fichários dentro de um armário. Ninguém soube de imediato como explorá-las. No final de alguns meses, foi divulgado na empresa que as informações não haviam sido exploradas, o pessoal se desmotivou e a tentativa de vigília tecnológica foi efetivamente *curta*. Sabe-se, por experiência, que o caso “*Bottex*” está longe de ser um caso isolado, ou melhor, ele é quase “lugar comum”.

***Puzzle*: Uma Metodologia e um Software Diferentes dos Outros (na forma, no conteúdo e na utilização)**

O nome *puzzle*, no caso deste estudo/reflexão, designa uma metodologia de tratamento de sinais fracos e um sistema aplicativo (*software*) que sustenta esta metodologia.

Metodologia *Puzzle*® Apresentada Através de um Exemplo Concreto

A empresa “*Caron*” teve a intenção de colocar em prática uma função da vigília “parceria-cliente”. As etapas clássicas de operacionalização de uma tal função foram vencidas e as informações de cunho estratégico foram surgindo gradativamente.

Situação Inicial

Coloquemo-nos na situação da empresa “*Caron*”, pequena empresa constituída por especialistas na concepção de *software* ou protótipos.

“A primeira necessidade respondida pelo *software* aplicativo *Puzzle* é fornecer representações significativas referentes ao ambiente da empresa”

suscetíveis de comercialização em grande escala.

Estamos, nesta condição, interessados pela IBM® e gostaríamos que ela fosse nossa parceira e nossa cliente em potencial. Este sonho “estratégico” só tem senso se a IBM® se orientar para a comercialização de certos serviços, Colocamos, portanto, a IBM® sob a “fiscalização” da nossa vigília estratégica.

Neste intuito, já dispomos de algumas informações do tipo inteligência competitiva, as quais são indicadas no quadro ilustrado pela **figura 3**.

Cada uma destas informações resulta de uma seleção efetuada de forma subjetiva e qualitativa (dedutiva) e de um trabalho resumido para extrair o essencial (em poucas palavras) de uma informação bruta mais ou menos volumosa. Neste momento, estas informações são organizadas num classificador ou arquivo em papel. O que se poderia fazer destas poucas e esparsas informações? Poderemos já tentar explorá-las para produzir algum sentido?

Produção de um *Puzzle*® Relativo à IBM® - França

A **figura 4** representa um primeiro *puzzle*, realizado a título exploratório. O que, afinal, se pode deprender de um tal esquema? O que ele faz emergir?! De fato, pode-se reencontrar algumas das informações colecionadas (as quais já apareciam na **figura 3**). Entretanto ao invés de estarem escritas em listas, como é o uso tradicional, as informações retidas foram repartidas num espaço de duas dimensões da folha de papel. Agora estas informações estão em número reduzido, portanto facilmente visualizáveis. O nosso objetivo é o de trocar o texto pela imagem (confiando em que *um pequeno esboço é melhor que um longo diálogo!*).

A *repartição espacial* faz aparecerem ou emergirem *reagrupamentos* de informações: uma informação está próxima de certas informações e afastada espacialmente de outras. Esta disposição *fala por si só* e já resulta de uma reflexão, e isto sem aumentar o documento em volume (convém lembrar que os dirigentes apreciam os documentos

breves!).

A representação espacial é construída em forma de rede. No centro é colocada a informação que é o coração do nosso interesse a propósito da IBM®. Em torno do centro repartem-se as informações satélites, as quais, normalmente, devem ter alguma relação umas com as outras.

Esforçamo-nos em raciocinar, naturalmente, com base num *pequeno número de informações (seja “7 mais ou menos 2”)*. O importante seria que este esforço fosse realizado sobre informações bem selecionadas. Isto quer dizer que, caso introduzamos uma nova informação, estaremos suprimindo uma antiga.

A **figura 5** ilustra de outra forma estas ligações ou relações. As informações são ligadas por um *vínculo*. Estes vínculos foram criados por nós, com base na reflexão (individual ou coletiva, este ponto será abordado mais tarde). Neste caso, estes laços são hipotéticos. Eles não têm uma certeza ou segurança total, mas expressam uma *provável convicção*, a qual é necessário procurar validar na continuidade. Foram utilizados cinco tipos de vínculos:

- vínculo de confirmação;
- vínculo de contradição;
- vínculo de causa e efeito;
- vínculo de analogia;
- vínculo de proximidade (duas informações não totalmente independentes, sem que se possa dizer alguma coisa a mais).

É interessante usar *cores*,

“A segunda necessidade respondida pelo *software* aplicativo *Puzzle* é orientar a escuta do ambiente da empresa”

FIGURA 3: *Informações com características estratégicas relativas à companhia IBM® - França recolhidas num “dado momento”*

- 1 IBM® acentua a separação entre os *softwares* e os serviços
- 2 IBM® coloca a escuta do cliente em prioridade
- 3 IBM® coloca as preocupações dos clientes em prioridade
- 4 O fornecimento de serviços será objeto de um contrato entre IBM® e seu cliente
- 5 IBM® se orienta para os serviços
- 6 IBM® inflete (reorienta) sua estratégia
- 7 IBM® se dividirá em muitas sociedades
- 8 IBM® decepciona seus clientes
- 9 IBM® nomeia um diretor geral de serviços
- 10 Centralização: IBM® planeja controlar todas suas filiais
- 11 IBM® e DEC® se juntam para a gestão das redes
- 12 IBM® majoritária na (empresa) Pyrénées Informática

visto que elas têm um significado. Elas fornecem informações suplementares, ao mesmo tempo que oferecem um aspecto confortável do *Puzzle*®.

Quais as Reflexões que se Originam a Partir Deste *Puzzle*?

As *reflexões* podem ser escritas diretamente sobre o *Puzzle* sob uma forma diferente, para não confundir com as próprias informações, ou então podem ser escritas em uma folha à parte com um índice para situá-las sobre o *Puzzle*.

Dinâmica do *Puzzle*

A dinâmica do *Puzzle* deve ser compreendida de duas maneiras complementares:

- dinâmica espacial, num dado momento;
- dinâmica temporal.

Dinâmica espacial, num dado momento

Com uma coleção de dez informações, não há razão para que não façamos um só *Puzzle*. Pode-se mostrar interessante e útil a realização de diversas tentativas diferentes. O objetivo perseguido, convém lembrar, é dar ou produzir um sentido, ou seja, ainda *produzir um "clíc"* no espírito do executivo ou dirigente da empresa. Ora, sabemos que um arranjo ou organização das informações pode ser mais evocador ou apelativo que um outro. Deve-se, então, fazer várias tentativas e não hesitar em deformar um *Puzzle* para fabricar ou vislumbrar um outro, isto através de uma **repartição espacial** diferente das informações disponíveis em um dado momento. Cada tentativa de *Puzzle* tem uma característica *exploradora*. *As figuras 4 ou 5 não são, então, as únicas formas possíveis de um Puzzle, mas sim representam o Puzzle que mereceu ou reteve nossas atenções num dado momento.*

Dinâmica temporal

Imaginemos que uma nova informação veio enriquecer nossa coleção. Várias questões podem então ser colocadas:

- esta informação pode ser integrada no *Puzzle* existente? Neste caso...
- ela nos conduz a suprimir uma informação anterior ou precedente contida no *Puzzle*?
- ela nos conduz a modificar o *Puzzle* já existente? Caso afirmativo...
- o que de *mais* nós conhecemos neste momento? Que novos vínculos se pode estabelecer?

Que Novas Reflexões Este Novo *Puzzle* Fez Nascer?

Que novas hipóteses poderíamos formular a propósito da IBM®? Considerando nossas conclusões, passaríamos por acaso à ação? Caso afirmativo, qual é a lista de ações a efetuar? Em que ordem se realizariam? Quem vai realizá-las?

O *Software Puzzle*®

A palavra *Puzzle* designa, neste caso, um *software* aplicativo original, cujas características são as seguintes:

- **armazenamento:** ele reagrupa todas as informações da vigília estratégica que foram coletadas pelos captadores. A partir disto, ele permite os *recortes* (ou composições) e a validação progressiva das informações derivadas ou subjetivamente elaboradas;
- **formato:** ele aceita toda a forma de informação: texto, imagens, voz (tecnicamente já viável), e isto sem imposição de particularidades quanto à formatação;
- permite **múltiplos** agenciamentos ou **arranjos** da informação. Neste caso, a analogia seria com um caleidoscópio: com os mesmos elementos de base, constituir diversas imagens, diversas representações do ambiente da empresa, até encontrar aquela que produz maior significado (ou rica em reflexões e conseqüências) para os executivos ou dirigentes da empresa e que lhes sugere maior número de interrogações e de hipóteses de trabalho (ou questões a investigar). Os arranjos são realizados através de vínculos de diferentes naturezas: vínculos de causalidade (Narchal *et al.*, 1987; Ross *et al.*, 1980), vínculos analógicos, vínculos de contigüidade, etc.;
- permite a verificação da coerência das informações reunidas;
- pelo fato de o *Puzzle* a ser constituído não estar conforme um modelo que se deveria reconstituir (supondo que o modelo não existe), é necessário então produzir várias representações para ver qual a mais próxima da realidade

“A terceira necessidade respondida pelo *software* aplicativo *Puzzle* é deduzir informações inacessíveis de forma direta”

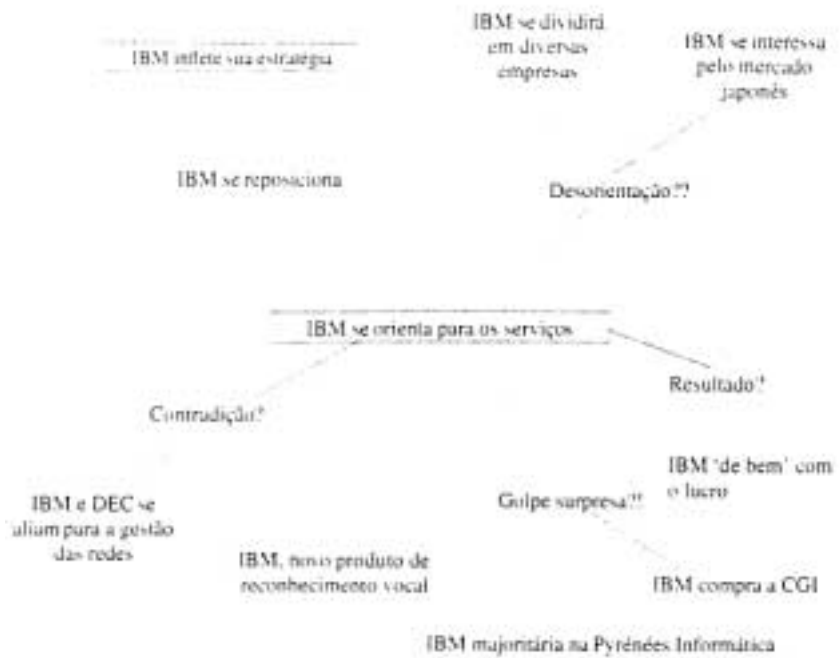


FIGURA 4: Exemplo de links entre sinais anunciadores reorganizados em torno de um tema

percebida pelos dirigentes da empresa e qual a mais suscetível de ser compreendida por eles e que seja integrada no seu processo mental de reflexão estratégica (Mintzberg *et al.*, 1976; Hunt *et al.*, 1989). A construção de um *puzzle* faz apelo aos julgamentos e às escolhas individuais ou coletivas (Hogarth, 1980);

- permite, enfim, um acesso fácil e rápido às informações derivadas: é a função "capitalização e valorização" das informações de que a empresa dispõe a propósito de seu ambiente.

Na sua essência, o *software* aplicativo *Puzzle*® responde a três necessidades práticas a seguir detalhadas. A *primeira* delas é *fornecer representações significativas* referentes ao ambiente da empresa (por exemplo: os concorrentes, ou mesmo certos clientes e ainda certos decisores políticos, etc.), e isto sem idéias preconcebidas. Estas representações devem ser dinâmicas, quer dizer, evolutivas, na medida em que recolhemos uma informação nova. Os arranjos de informação, digamos as *peças* do *puzzle*, devem ser fáceis de modificar para favorecer a criatividade e a produção de significado (Herrmann, 1992; Oosborn, 1965). Isto exclui os arquivos tradicionais "papel, tesoura, cola, arquivo de classificação". Uma ferramenta de informática apropriada é indispensável. Convém destacar: *apropriado não significa complicado!*

Em outros termos, o foco ou objetivo do *software Puzzle*® é permitir a criação de vínculos entre as informações fragmentadas, de modo a passar de informações atomizadas e pouco *falantes* para representações inteligíveis e claras (falamos, então, da

inteligência do ambiente da empresa), sem diminuir ou retirar valor das informações. O leitor terá compreendido que o objeto do qual falamos não tem nada a ver com as notas de

síntese (ou boletins) transmitidas por esta ou aquela empresa aos dirigentes. É a propósito destas notas de síntese que temos registrado a expressão "informação desprovida de vida ou de valor", utilizada no seio de várias empresas. Deseja-se, no caso de nossa proposição, conservar as informações com toda sua vitalidade.

A *segunda* delas é *orientar a escuta do ambiente da empresa*. O *software Puzzle*®, facilmente manipulável a partir de um micro-computador, permite responder de um modo mais apropriado às seguintes questões, as quais emergem no momento de coleta de uma nova informação:

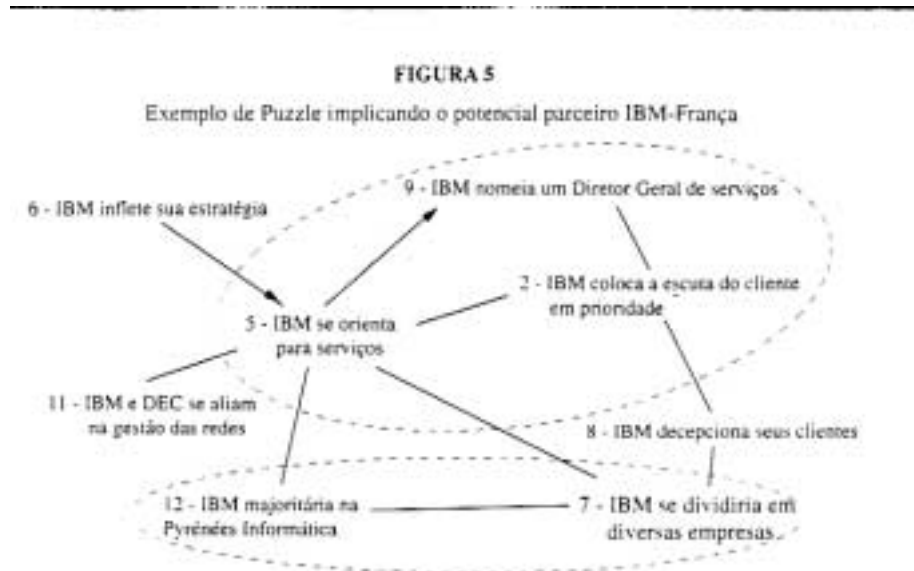
- deve-se aceitar esta informação ou deve-se rejeitá-la porque ela tem duplo sentido?
- ela aporta um complemento aos conhecimentos que já temos acumulado? Provoca ou determina uma nova orientação? Caso afirmativo, o que se deve pensar?

"O software aplicativo *Puzzle* não deve ser um simples 'motor', mas sim o 'turbo' da inteligência competitiva"

- ela desencadeia um alerta? Provoca um “clic” no espírito dos dirigentes? Ela desencadeia uma analogia significativa? Ela sugere uma ação para a empresa?
- ela traz alguma confirmação a propósito de uma outra informação já registrada? (*recorte* ou seleção e validação para se proteger da *desinformação* e da *intoxicação*), ou bem ela aporta uma contradição? *Intoxicação*, aqui, poderia ser vista como excesso de informação (ou poluição) ou ainda como a infiltração de informações (ou contra-informações) sem valor ou com o intuito de *desinformar*;
- se ela traz uma contradição, seria necessário suspeitar de uma *desinformação* ou de uma *intoxicação*? Qual informação complementar teríamos que obter para validar ou invalidar a hipótese de *intoxicação*?

Em outros termos, o software *Puzzle®* permite tornar-se mais seletivo, mais objetivo na escuta do ambiente e, por consequência, permite tornar mais eficaz e mais dinâmica a inteligência competitiva.

A terceira delas é deduzir informações inacessíveis de forma direta. As informações derivadas e exploradas, registradas no software *Puzzle®*, podem permitir fazer deduções. É por isto que, a partir de três informações captadas, registradas e convenientemente relacionadas, pode-se deduzir uma quarta informação, a qual talvez fosse impossível de se aceder diretamente. Naturalmente, esta informação assim produzida (por dedução) é *provável*, mas não correta (ou seja, não se pode ter convicção maior em relação a ela). É necessário considerá-la como uma hipótese de trabalho, a qual vamos nos esforçar para validar assim que houver uma oportunidade. O método *Puzzle®*, do qual acabamos de dar um exemplo, é suportado por um software, atualmente no estágio de *protótipo* (sistema em desenvolvimento, mas em condições iniciais de uso pelo usuário final).



O software “*Puzzle®* Vigília Concorrencial ou Competitiva” foi desenvolvido e disponibilizado progressivamente. De alguma maneira, pode-se dizer que ele compreende uma base de informação (ou base de dados) por concorrente. Cada informação (texto, imagens, esquemas, etc) é memorizada por meio de um *scanner* ligado ao microcomputador. Estas informações são digitalizadas de modo a poderem ser tratadas através de um software apropriado. Cada informação é munida de um índice, o qual permitirá encadeamentos variados, realizados sob demanda.

Num dado momento, é possível ter em conta tudo que conhecemos a propósito do concorrente X. Uma visão global do concorrente, numa perspectiva estratégica, estaria assim disponível, mas não fixa ou congelada. Quando um dirigente se interroga a respeito de um concorrente, as informações relativas a este último são ativadas em função da idéia diretriz do momento. Uma representação dos nossos conhecimentos do concorrente é fornecida na tela do computador. De duas possibilidades, uma será considerada:

- ou bem esta representação produz uma significação pertinente para esclarecer e suportar as reflexões do dirigente, e então podemos nos demorar sobre esta representação, imprimindo-a, por exemplo...
- ...ou então esta representação não produz nenhum “clic” no espírito do dirigente. Neste caso, deve-se anular a primeira representação e produzir uma segunda, mobilizando as informações, desta feita baseados em uma outra idéia diretriz. Obteremos muito rapidamente uma nova representação, e de novo poderemos replicar dois casos a considerar.

Esta operação pode ser recomeçada tantas vezes quanto for necessário, pois ela demanda pouco tempo, graças à utilização das ferramentas de informação apropriadas e fáceis de utilizar (em microcomputador).

Uma surpresa: as informações de cunho estratégico memorizadas no *Puzzle* não são tão numerosas como os responsáveis da empresa “Caron” haviam pressuposto *a priori*. Durante a aplicação ou implantação da vigília concorrencial, eles foram progressivamente aprendendo a selecionar as informações, a conservar na base de informação sobre os concorrentes (H5): certas informações continuam, aliás, sendo conservadas em armários tradicionais, para o caso de serem necessárias; elas têm um caráter de apoio eventual e não merecem estorvar a memória viva do *Puzzle®*.

Acrescente-se que o *Puzzle®* se revelou ser uma ferramenta com aplicação didática. Sua construção progressiva e sua utilização freqüente tiveram por efeito familiarizar os membros da empresa com vigília estratégica. O que era para eles uma noção abstrata tomou-se progressivamente uma realidade palpável. A ferramenta fácil de usar permitiu passar de uma sensação “abstrata e áspera” para uma sensação de “concreto e lúdico”. No total, a empresa realmente desenvolveu o *embrião* de sua inteligência do ambiente concorrencial.

Generalização? A metodologia *Puzzle®* já foi usada em muitas empresas

francesas. Algumas são pequenas (a menor tem 20 pessoas), outras são grandes empresas. Neste último caso, trata-se, mais precisamente, de divisões autônomas de grandes empresas.

Algumas Pistas Iniciais na Busca de Maior "Aplicabilidade" e Operacionalização

O *software* aplicativo *Puzzle*® não deve ser um simples “motor”, mas sim o “turbo” da inteligência competitiva. Ele é continuamente mantido e explorado por uma pessoa que não é nem informada e nem um especialista de qualquer outra atividade. Ele está nas mãos de um *gerente* que só lhe consagra uma parte de seu tempo de trabalho. Ele é colocado num microcomputador cujos acessórios são diversos e evolutivos, na medida em que progride a aprendizagem:

- *scanner*, para registrar ou gravar textos e imagens;
- *software* de digitalização das informações gravadas, visando torná-las “transformáveis”;
- *software* de tratamento gráfico, para permitir a visualização dos vínculos estabelecidos entre as informações e para formar representações;
- *softwares* adequados à gestão documentária;
- monitor "gigante" de vídeo de microcomputador para tratar as imagens e torná-las o mais atrativas possível por ocasião das sessões presenciadas pela direção geral.

Note-se que todos estes equipamentos são de um custo permanentemente decrescente e, sobretudo, que eles estão muitas vezes já presentes ou disponíveis na empresa, muito embora não sejam usados para as finalidades acima evocadas. O sistema *Puzzle* não levanta ou provoca realmente uma questão de custo, mas sim uma questão de *cultura gerencial: ele mais nos surpreende do que nos custa!*

Algumas Contribuições para o Sucesso da Inteligência Competitiva nas Empresas

Julgou-se adequado concluir este artigo buscando oferecer uma reformulação das principais hipóteses ou questões para investigação que emergiram ao longo do seu desenvolvimento, quais sejam:

- H1 – a empresa *duravelmente competitiva* (cuja condição de competitividade é perene) é uma empresa à escuta prospectiva das evoluções de seu “ambiente pertinente” (ou seja, bem delimitado e objetivo);
- H2 – a ausência da função de escuta prospectiva do meio é uma causa freqüente de falência ou desaparecimento das empresas;
- H3 – para ser eficaz e motivante, a *vigília estratégica* deve produzir *significado*, a partir da interpelação dos dirigentes da empresa;
- H4 – a passagem de informações dispersas para representações significativas é o verdadeiro e crucial problema da *vigília estratégica*. Caso esta *passagem* não seja bem realizada, a inteligência competitiva se reduz a uma *prática burocrática* sem interesse gerencial real;
- H5 – o conceito de *Puzzle* e a ferramenta pela qual se concretiza constituem um passo decisivo para uma eficaz e viva escuta prospectiva do ambiente. Em particular, ele contribui para a evolução dos comportamentos rumo a uma maior escuta antecipativa do ambiente.

Espera-se que estas hipóteses de trabalho, resultado de nossa própria experiência e reflexão, sejam úteis ao leitor desejoso de passar à ação. Nossa equipe trabalha para aprofundar a investigação de algumas destas hipóteses e, mais ainda, para

“Todos estes equipamentos são de um custo permanentemente decrescente”

conceber as ferramentas conceituais e os *softwares* aplicativos suscetíveis de facilitar a evolução dos comportamentos executivos e gerenciais com respeito à inteligência competitiva. Estes trabalhos podem ser, na medida do possível, produzidos em colaboração com empresas desejosas de ser de melhor performance em matéria de vigília estratégica e de sistemas de informações e de apoio à decisão em geral. A equipe do professor Humbert Lesca trabalha na ESA (*École Supérieure des Affaires, Université Pierre Mendès-France, Grenoble, França*) e a equipe do GESID (Grupo de Estudos em Sistemas de Informações e de apoio à Decisão) é coordenada pelo professor Henrique Freitas, no PPGA/UFRGS (PortoAlegre, RS, Brasil). Ambas equipes já cooperam e têm produção conjunta desde 1989, contando ainda – e principalmente – com a participação ativa da professora Lilia M. Vargas (PPGA/UFRGS).