

Inteligência Antecipativa para Decisão Estratégica ¹

Humbert Lesca - Professor, CERAG/ESA/UPMF (Grenoble, França)

Henrique Freitas - Professor, PPGA/EA/UFRGS e Pesquisador CNPq (Brasil)

Raquel Janissek-Muniz - Doutoranda, CERAG/ESA/UPMF (Grenoble, França) – Bolsista CAPES

<http://www.veille-strategique.org>

<http://www.ieabrasil.com.br>

RESUMO: Conhecida em francês como “*veille stratégique*” e em inglês como “*environmental scanning*”, a *Inteligência Estratégica Antecipativa* deixa de ser um ideal, para ser efetivamente praticada em muitas organizações. No entanto, ainda é grande a distância que separa as organizações em termos de sua prática. O objetivo deste artigo é apresentar as principais idéias relacionadas com Inteligência Estratégica Antecipativa (IEA), de forma a oferecer ao leitor a oportunidade de reflexão sobre a importância e potencial utilidade de tal abordagem sobre dados aparentemente sem serventia ou mesmo sem significado, quando vistos ou analisados isoladamente. A visão que se pode ter em relação a um certo tema ou situação, quando nossa atenção se concentra em dados aparentemente inúteis (mas trafegando na organização), muda completamente se tivermos uma ‘sistemática’ de organização, de rastreamento e de leitura desses dados. É o que este artigo apresenta: um modelo de IEA, propondo uma visão conceitual, metodológica e de processual para realização de IEA em empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência estratégica antecipativa (IEA) - Fluxo de informação informal - Sistemas de informação.

1. UMA BREVE INTRODUÇÃO AO TEMA

A idéia de *Inteligência Estratégica Antecipativa (IEA)* vem sendo gradativamente propagada no cenário da acirrada concorrência em que se encontram mergulhadas grandes e pequenas empresas. Conhecida em inglês como “*environmental scanning*” ou suas variantes “*business intelligence*” e “*competitive intelligence*”, e em francês como “*veille stratégique*”, a IEA deixa de ser uma abstração, um ideal, para ser efetivamente praticada em muitas organizações. No entanto, ainda é grande a distância que separa as organizações em termos de sua prática, tendo em vista que a exploração desse recurso rico e em contrapartida nem tão caro assim, pressupõe plena compreensão do fenômeno e investimento em recursos humanos capacitados. As organizações que já perceberam isto e estão investindo nessa direção, estão certamente um passo à frente das outras para seu crescimento no novo milênio.

O compasso da história, com tanta facilidade tecnológica disponível, muda de *design*. A lógica antes focada em armazenamento e busca de dados, hoje converge para a disponibilização de grandes quantidades de dados. O problema torna-se, então, como - melhor, de forma mais adequada e mesmo mais rápida - identificar algo útil, pertinente ou de conseqüências para a organização, tendo em vistas suas decisões, oportunidades, negócios, estratégias, enfim.

Após diversos estudos na área de sistemas de informação², o objetivo deste artigo é apresentar algumas das principais idéias relacionadas com IEA, de forma a oferecer ao leitor a oportunidade de reflexão sobre a importância e potencial utilidade de tal abordagem sobre dados aparentemente sem serventia ou mesmo sem significado, quando vistos ou analisados isoladamente. A visão que se pode ter em relação a um certo tema ou situação, quando nossa atenção se concentra nos dados aparentemente inúteis (mas trafegando na organização), muda completamente se tivermos uma ‘sistemática’ de organização, de rastreamento e de leitura desses dados.

Para desenvolver o tema, este artigo aborda o conceito de IEA através da metáfora do radar (seção 2), caracterizando as informações e o ambiente envolvido com Inteligência Estratégica (seção 3). Na seção 4, discute-se a utilidade da IEA e, na seção 5, apresentam-se algumas formas possíveis de implementar IEA. O processo em si de IEA é ilustrado na seção 6 e a seção 7 oferece algumas conclusões.

¹ Este trabalho foi preparado com base em textos escritos entre 1996 e 2002, em cooperação do GIANTI (Grupo de Estudos sobre a Gestão do Impacto da Adoção de Tecnologia da Informação, PPGA/EA/UFRGS, Brasil - www.ea.ufrgs.br/professores/hfreitas) com a equipe do CERAG (Centro de Estudos Aplicados à Gestão, CNRS e ESA na Université Pierre Mendès France, França - www.veille-strategique.org), com o apoio de agências de fomento à pesquisa tais como CNPq, Fapergs, programa CAPES/COFECUB e CNRS/França.

² Diversos deles escritos pelas equipes do Prof. Freitas e do Prof. Lesca.

2. A INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA É COMO UM RADAR ...

Quando nos deparamos com a idéia de IEA, uma das primeiras imagens que surge é a de um *radar*, um radar da empresa, um dispositivo para captar e obter informações, um *gesto de escuta*. Pode-se também associar o radar com sendo uma interrogação, tanto em relação ao objetivo da empresa ao escutar o exterior quanto em relação à sua capacidade de escutar, prospectar, antever, enfim... O radar indica a existência de um grande voluntarismo, já que é preciso realizar esforços pró-ativos no processo para que ele ocorra (LESCA e JANISSEK, 2001). Pode-se mesmo afirmar que a emergência da IEA está mais estreitamente vinculada aos comportamentos e ao voluntarismo das pessoas do que às tecnologias.

A Inteligência Estratégica Antecipativa (originalmente chamada *Veille Anticipative Stratégique*) “é o processo informacional coletivo e contínuo pelo qual um grupo de indivíduos buscam (de forma voluntária) e utilizam informações antecipativas relacionadas às mudanças susceptíveis de se produzirem no ambiente exterior da empresa, com o objetivo de criar oportunidades de negócios e de reduzir riscos e incertezas em geral” (JANISSEK-MUNIZ e LESCO, 2003, p.2). Dentre as informações antecipativas estão os sinais fracos (LESCA, 2001; CARON-FASAN, 2001), possíveis de serem captados em elementos de informação dispersos e de ocorrência variada, aos quais normalmente não prestam a devida atenção, mas que, combinados com outros de mesmo tipo ou não, podem induzir a certas idéias ou percepções e a inferir ações a realizar. Segundo as necessidades, a IEA busca, através de métodos próprios, fornecer uma representação do ambiente pertinente presente e elementos que permitam inferir mudanças neste ambiente, objetivando apoiar o processo decisório e agir de forma rápida e no momento certo.

Duas palavras-chave marcam esse conceito: *antecipação* e *ambiente*. O adjetivo *antecipativa* refere-se ao caráter das informações: as informações de caráter antecipativo constituem o fundamento de todo o conceito de IEA. A palavra *ambiente* refere-se ao ambiente da empresa, ambiente que deve ser conhecido e do qual serão coletadas as informações. As informações, quando possuem um caráter antecipativo e procuram atingir um objetivo criativo, possibilitam a criação de uma visão diferente e inovadora das oportunidades de negócios que podem surgir, e também dos riscos, que não seriam tão evidentes se não tivéssemos este dispositivo.

2.1 - CARACTERIZANDO AS INFORMAÇÕES E O AMBIENTE ENVOLVIDOS

De acordo com a finalidade, existem três tipos de informação que circulam na empresa: informação de funcionamento, de influência e antecipativa (LESCA e LESCO, 1995).

- As informações com as quais as empresas estão familiarizadas são denominadas de *informação de funcionamento*, e são informações internas e operacionais, repetitivas e formalizadas, indispensáveis ao funcionamento diário da empresa. Sendo internas à empresa, elas retratam o presente, mas sobretudo o passado. Podem ser caracterizadas como retrospectivas.
- Um segundo tipo é a *informação de influência*, que influi sobre os autores pertinentes da empresa visando torná-los cooperantes e alinhados. Podem ser formais ou informais, e permitem a animação, a estimulação, a motivação e a coordenação de atividades.
- Existe ainda um outro tipo de informação, aquela que realmente interessa à Inteligência Estratégica Antecipativa, que são *informações de antecipação*, exteriores à empresa e que permitem antecipar certas alterações no ambiente sócio-econômico da empresa. Elas dizem respeito ao futuro, e são informações de evolução. Elas possuem características bastante específicas: são informações pouco repetitivas, incertas, ambíguas, fragmentadas e contraditórias.

Uma comparação entre estes tipos de informação está organizada no Quadro 1.

Informações de Funcionamento	Informações de Influência	Informações de antecipação
Interior da organização	Interior e exterior da organização	Ambiente de negócios
Fluxo interno - interno	Fluxo interno – externo Ou externo - interno	Fluxo externo - interno
introvertidas	extrovertidas	involuntárias
Retrospectiva (retrovisor)	Presente (atualidade)	Prospectivas/antecipativas (farol, radar)
Pedido do cliente, ficha do estoque, extrato do salário, ficha de controle de entrada e saída, nota fiscal, etc.	Reuniões, publicidade, notas de serviço, barulho no corredor, catalogo de produtos, etc.	Registro de um novo produto, chamada para um novo cargo, construção de uma nova fábrica, etc.

Quadro 1 - Comparação entre os tipos de Informação.

Fonte: baseado em LESCA e LESCA (1995)

As informações de evolução, as antecipativas, são extraídas do ambiente, mas... de que tipo de ambiente? Trata-se do ambiente de negócios da empresa, concretizado por atores. Esses atores podem ser fornecedores, concorrentes, clientes, laboratórios, organismos, homens políticos, etc. Trata-se de um conjunto de pessoas que podem gerar maior ou menor interesse em função das decisões que tomarão.

A IEA não se interessa apenas pelos atores conhecidos. Interessa-se, sobretudo, pelos atores potenciais, aqueles que atualmente não são concorrentes, parceiros ou clientes, mas poderão vir a ser, talvez até subitamente. Um novo concorrente significa uma ameaça. Um novo cliente, fornecedor ou parceiro, uma oportunidade. A metáfora do radar, utilizada para conceituar a IEA, na verdade não significa um radar único, mas vários radares, tantos quanto possível: radares sobre concorrentes, radares sobre clientes, radares sobre fornecedores, etc.

Será necessário utilizar todos os radares ao mesmo tempo? Talvez exista uma questão de *momento oportuno*. Qual radar será adotado em cada momento? E por quê? A *vigília* estratégica implica em reflexão, o que leva as organizações a optar. Uma empresa que opta por instalar um radar sobre os concorrentes está adotando uma postura defensiva, de proteção, eventualmente de inovação. Se optar por instalá-lo sobre seus clientes, sobretudo clientes potenciais, poderá descobrir novas frentes de negócios. Porém, os resultados dessas posturas são discutíveis. É difícil determinar qual será a consequência de cada uma. Qualquer informação de caráter antecipativo poderá esclarecer a respeito de riscos ou oportunidades. Vários são os radares possíveis. Ilimitadas e imprevisíveis as descobertas.

IEA significa prospecção e ação, duas atitudes necessariamente complementares. Se uma empresa coloca radares sobre seu ambiente para descobrir clientes potenciais, deverá preocupar-se também em como atingi-los. Novos parceiros comerciais significam novas estratégias a serem implementadas. As organizações que instalam radares sobre novos clientes estão estudando novos pontos de entradas em outras empresas ou clientes de forma mais eficaz que seus concorrentes. Ou, em uma visão otimista, antes que os concorrentes nem mesmo os descubram. Sintetizando as idéias evocadas sobre esta abordagem da IEA com foco em clientes, pode-se dizer que se trata de uma “abordagem *performante* (ou avançada ou bem sucedida) dos clientes potenciais”, que pode ser sintetizada através dos seguintes objetivos:

- antecipar para conseguir novos negócios;
- detectar clientes potenciais;
- encontrar “pontos” de entrada para contatos;
- definir ações objetivas e específicas para a aproximação e abordagem do cliente;
- dispor de informações úteis, favoráveis e antecipativas para ter sucesso no contato;
- suscitar contatos com os clientes potenciais;
- apreender as necessidades latentes do cliente potencial.

Retomando a questão das informações que interessam à IEA, observe-se que o caráter antecipativo já citado não significa antecipação no sentido de *capacidade de previsão* nem de *tendência*. Previsão e tendência, muitas vezes, suscita a idéia de analisar o passado para prever o futuro, supondo que haverá uma continuidade de comportamentos. O caráter antecipativo aqui mencionado diz respeito à *inovação*. Muitas vezes, pequenos fragmentos de informações podem conter sementes de inovação, que podem mesmo significar uma grande ruptura. Ao falar-se em informações para inteligência, fala-se em *sinais* ou, mais precisamente, *sinais fracos*, ou ainda *sinais de alerta precoce* (LESCA, 2001; CARON-FASAN, 2001).

O que significam estes sinais? As informações que as empresas normalmente dispõem em seus sistemas de informação são bem estruturadas, existem em grande quantidade e estão relacionadas com o passado. Informações mal estruturadas, esparsas e desconexas não são tratadas pelos sistemas de informação. Exemplos desse tipo de informação podem ser frases, fotos, cheiros, imagens, desenhos,

pedaços de artigos ou qualquer observação pronunciada por alguém. Nesses fragmentos esparsos pode residir o grande potencial informativo que as empresas tanto necessitam.

O Quadro 1 detalha um pouco mais a natureza da informação tradicionalmente coletada e processada nos sistemas de informação das empresas (informações de funcionamento) e a informação de potencial, e a informação para IEA (informações de evolução). Já o Quadro 2 ilustra características entre informações comuns e informação do tipo Sinal Fraco.

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

Quadro 2 - Comparação entre Informações Comuns e Sinais Fracos.

Fonte: JANISSEK-MUNIZ e LESCA (2003)

Conclui-se que as informações antecipativas são difíceis de ser coletadas e processadas pelos sistemas de informação tradicionais. Deve-se, então, buscar criar novos mecanismos, novas ferramentas, novos métodos, novos procedimentos, novos sistemas.

3. A UTILIDADE DA INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA

Como caracterizar uma empresa *duravelmente* competitiva? Como uma empresa consegue se manter competitiva por 12 ou 15 anos? Provavelmente não por acaso. Provavelmente ela possui um eficiente mecanismo de adaptação, de reação, de antecipação. Para isso, muito provavelmente, são utilizados radares para conhecer melhor o ambiente. Provavelmente trata-se de uma empresa que "escuta" o exterior (ou o seu ambiente externo).

Pode-se evidenciar duas finalidades marcantes da IEA e suas potenciais conseqüências:

- Defensiva (reativa): antecipar o que poderia fragilizar a empresa;
- Ofensiva (criativa, pró-ativa): abrir novas frentes ou janelas de atividades.

São posturas não excludentes: uma delas é defensiva, visa proteger a organização das ameaças que podem acontecer, sobretudo por parte dos concorrentes (monitora o concorrente e explora a forma de evitar a agressão do exterior); outra, é mais criativa e visa a proatividade, tendo como horizonte clientes novos, produtos novos, mercados novos. Embora as duas estratégias não sejam excludentes (ao contrário, complementares), observa-se uma tendência das empresas começarem pela primeira, a postura reativa.

A L'Oréal, empresa francesa de cosméticos líder mundial há 30 ou 40 anos, pratica Inteligência Estratégica Antecipativa intensivamente. Indústria tipicamente capitalista, entrou no mercado comunista chinês desde o começo dos anos 80 com muito sucesso. Outros exemplos são a Air Liquid e Saint Germain, empresas que se mantêm por 20 ou 30 anos como as empresas mais fortes do seu segmento.

Quais seriam, então, as principais motivações para as empresas praticarem IEA? Podemos citar:

- * Ter à disposição o maior número possível de informações sobre o ambiente competitivo em que está inserida, possibilitando uma melhor percepção das ações dos concorrentes; um melhor controle da situação global do mercado; uma melhor possibilidade de agir com rapidez.
- * Com base nas informações, ganhar tempo em relação aos concorrentes.
- * Atingir, no mínimo, igualdade de condições com os concorrentes (não se iluda... eles também podem estar praticando IEA!).

Praticar IEA não significa implementar um sistema de informação suplementar. Significa uma postura estratégica. Analisando a questão do papel da IEA no processo decisório das empresas, constata-se que o conhecimento do ambiente exterior é uma necessidade básica para uma decisão estratégica, seja ela qual for, reativa ou antecipativa.

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 constante mudança. Mesmo que não haja predisposição para a antecipação, é preciso estar pronto na hora devida. Para estar pronto na hora certa, é preciso se preparar com antecedência. Portanto, se uma empresa tem o desejo de poder reagir com rapidez, ela precisa praticar algum nível de Inteligência Estratégica, mesmo que formalmente não saiba que é isso que está fazendo. A Figura 1 ilustra os níveis de conhecimento do ambiente.

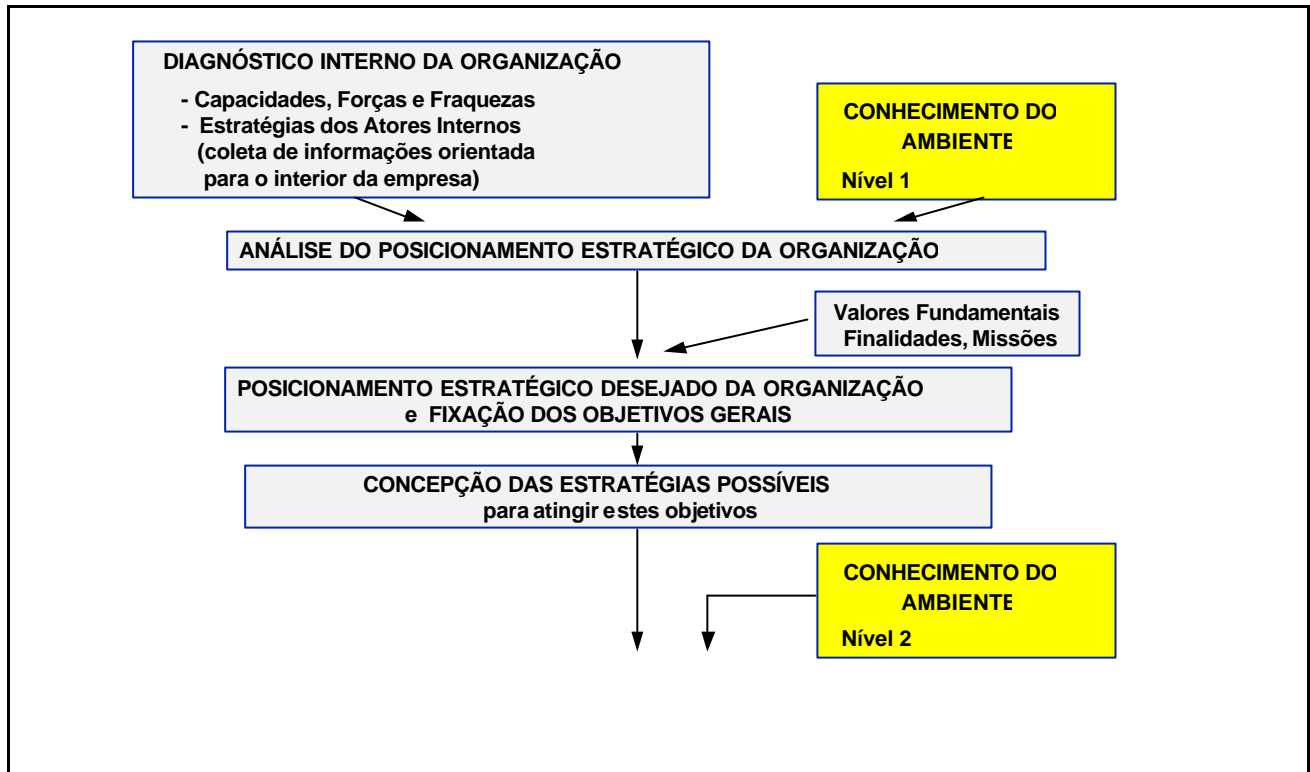


Figura 1 - Níveis de conhecimento do ambiente

Fonte: *Inteligência para Decisão Estratégica*. Humbert LESCA; Université de Grenoble II – França

4. INSTALANDO MECANISMOS PARA PRATICAR INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA

A maior parte dos sistemas implementados nas empresas operam sobre dados caracterizados como retrospectivos. Uma das primeiras preocupações é fazer evoluir uma base de dados retrospectiva para uma base de dados antecipativa. Tomando como exemplo uma empresa que possua uma base de dados de clientes e que deseje evoluir de uma estratégia-produto para uma estratégia-serviço, esta empresa certamente conhece bem seus produtos e conhece seus clientes enquanto compradores de seus produtos. Ao desejar mudar sua estratégia para venda de serviços, deverá saber muito mais sobre seus clientes. Quais são seus problemas? Quais são suas necessidades, suas preferências? Suas sugestões? O que fará com que se sintam atraídos pelos serviços oferecidos? Vale dizer que é necessário um bom período de preparação para que esta evolução aconteça.

Criar *mecanismos* de IEA significa implementar um processo, utilizando um método, que possibilite começar a recolher resultados em determinado período de tempo. Não significa criar uma atividade burocratizada, com funções específicas, mas sim significa envolver a empresa como um todo no alcance de determinados objetivos. É preciso saber o que a empresa deseja “escutar” sobre o ambiente, o que ela deseja conhecer, pelo menos a linha geral de interesse. Não se trata de problemas a resolver, mas de objetivos a atingir. A delimitação dos objetivos da empresa, em consonância com seu planejamento estratégico, aparece como ponto de partida fundamental. Tendo sido estabelecidos os objetivos, é preciso estabelecer algumas questões:

- Quem vai coletar os sinais fracos?
- Como os sinais fracos serão coletados?
- Com que motivação?
- Com qual metodologia?

E mais:

- Como agir de forma que as informações não se percam na empresa? Ou seja, estão com cada um mas não estão com ninguém?
- Como divulgar as informações pertinentes às pessoas certas?
- Que informações a empresa já possui?
- Como explorar essas informações (podem ainda não estar disponíveis, mas serem acessíveis)?
- Como transformar a informação em ação?

Pode-se perceber que deverá existir um processo de coleta e difusão de informações (ilustrado na Figura 2), uma energia a ser canalizada para que a percepção dos sinais fracos motive as pessoas da empresa a coletá-los, armazená-los e interpretá-los, visando obter vantagem competitiva.

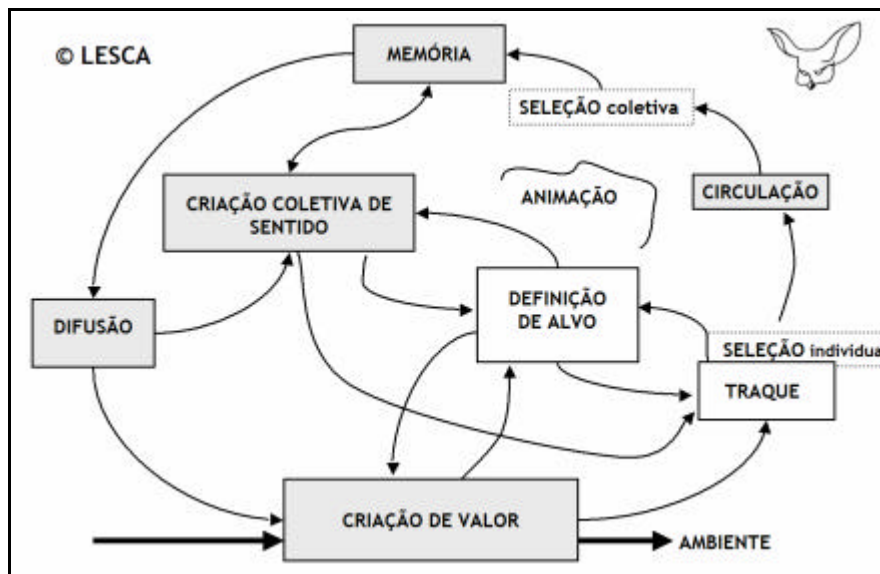


Figura 2 – Modelo conceitual de Inteligência Estratégica Antecipativa.
Fonte: Baseado no método L.E.SCAning (<http://www.veille-strategique.org>)

A IEA envolve vários atores e seu objetivo é a ação desses atores, sobretudo em relação ao mercado e à concorrência. Trata-se de um processo de aprendizado coletivo. Onde estará localizada a capacidade de aprendizado da organização senão nos homens que compõem essa organização? É exatamente na inteligência e postura dessas pessoas que está a capacidade da empresa de fazer a concatenação de fatos e dados, modelando e antecipando o futuro. Ou seja, não será o suporte propiciado pela Tecnologia da Informação o motor deste processo, mas sobretudo o comportamento de cada pessoa da organização e da organização como um todo.

Como explorar informações do tipo sinais fracos? O objetivo não é acumular informações, mas tornar as pessoas que dispõem das informações mais ativas.

Uma das técnicas que vem sendo utilizada na França é a técnica PUZZLE (abordada de forma detalhada por LESCA, FREITAS e CUNHA, 1996). O ponto de partida é obter um certo número de informações a caractere antecipativo sobre concorrentes, fornecedores, clientes. Estas informações podem já estar disponíveis, seja em sistemas de informação estruturados, seja em fichários e outros documentos. Outro ponto de partida, simultâneo, é a identificação de assuntos que sejam do interesse da empresa. Estamos tratando de um subconjunto inicial de informações, que dizem respeito a atores (concorrentes, parceiros, fornecedores ou clientes) e a temas de interesse (objetivos estratégicos). Num primeiro momento, esses subconjuntos de informações lembram fragmentos, mas seu rastreamento sistemático pode levar a importantes constatações.

Como então coletar sinais fracos? Considere-se o seguinte exemplo: o principal fornecedor de uma empresa contrata um ou mais engenheiros especializados em uma área tecnológica nova para ele. Esta informação deveria gerar a seguinte pergunta: Por quê? Por que o fornecedor contrata alguém tão especializado nessa área? Quais seriam seus motivos, seus projetos? Trata-se de um sinal fraco que pode, analisado a tempo, antecipar em um ou dois anos acontecimentos relevantes para o futuro da empresa.

Existem muitas fontes de informações de sinais fracos. As ofertas de emprego publicadas na imprensa, por exemplo, se interpretadas (realização de triagens das ofertas de emprego ou mesmo análise qualitativa de seu conteúdo), podem levar a significativas descobertas. Muitos dos sinais fracos podem ser ruídos que desviam nossa atenção. Mas outros podem ser fortes sinalizadores de mudanças que estão por acontecer.

Outro exemplo: há um boato de que um fornecedor está querendo adquirir a patente de um novo produto. Num primeiro momento, pode se tratar de uma informação inconsistente, hipotética, talvez não verdadeira. Mas, se for verdade, será que o fornecedor não poderá se tornar um concorrente? Se o fato for descoberto a tempo, providências podem vir a ser tomadas. Se forem descobertas no último momento, pouco poderá ser feito ou o tempo de reação poderá ser muito prejudicial. Alguns sinais fracos podem ser a ponta de um *iceberg*. A soma de vários sinais fracos pode permitir antecipar acontecimentos muito significativos para o futuro de cada empresa.

A estratégia para lidar com sinais fracos é coletar um certo número deles e fazer associações, relações entre eles, criar significados. Trata-se de fazer surgir uma visão a partir de fragmentos. As relações (Figura 3) a serem estabelecidas podem ser de causalidade, de proximidade, de confirmação, de contradição ou de analogia.

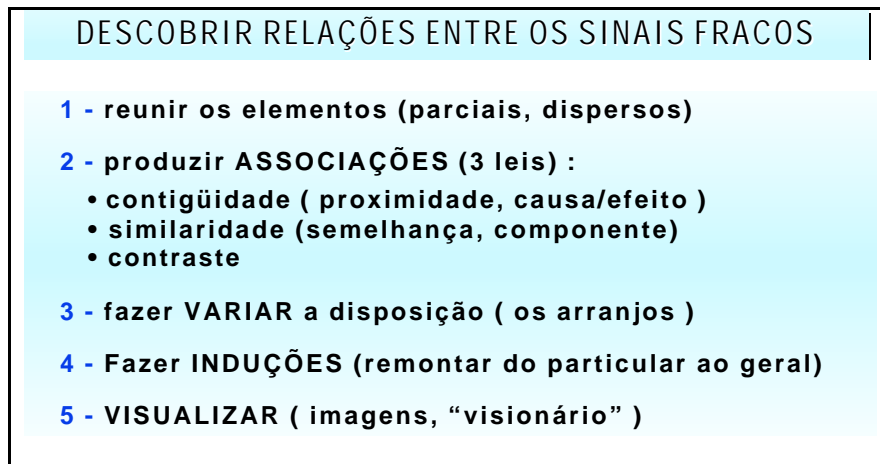


Figura 3 - Buscando relações entre sinais fracos

A construção de um dossier de informações inicia com um processo de coleta individual de informações (Figura 4). Esse processo deve ser sistematizado, possibilitando o que pode ser denominado *processo coletivo de aprendizagem*. O objetivo não é chegar a certezas, mas gerar hipóteses que possam reduzir incertezas, inferir ações e apontar caminhos para as discussões, articulações, investigações específicas e claro, decisões.

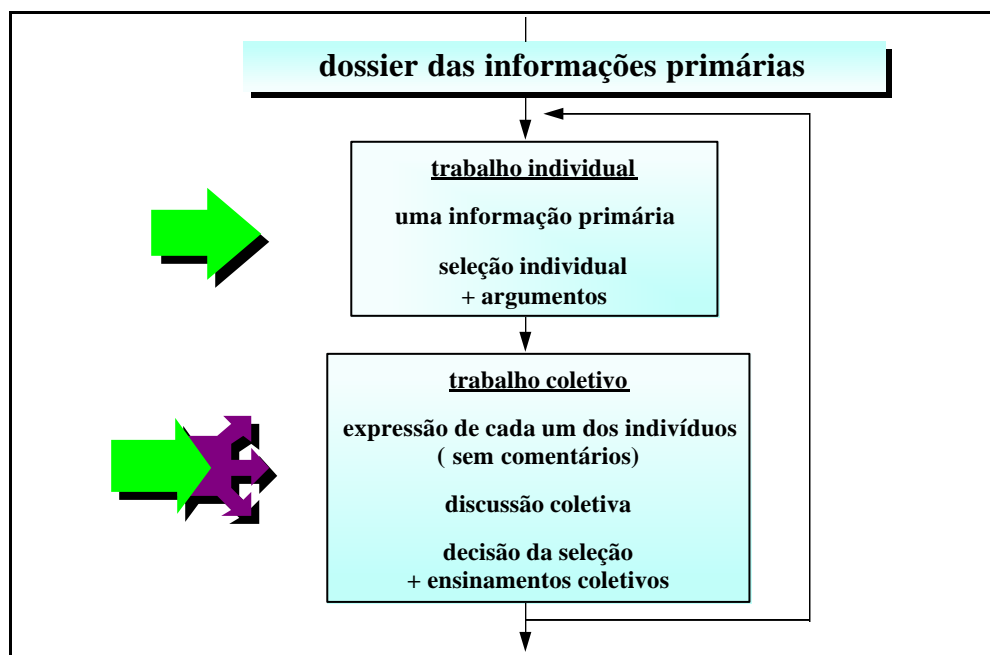


Figura 4 - Processo de coleta de informações

Os dossiers possuem informações dispersas sobre atores e temas, sinais fracos que permitem o início de uma reflexão ou raciocínio. Este processo coletivo, se repetido no mínimo uma vez por mês, pode ser o processo de alavancagem da prática de IEA de uma dada organização. Os dossiers são uma fonte rica em informações. Cada nova informação que chega deve ser analisada com cuidado, coletivamente. Por exemplo, uma mesma informação que chega duplicada, antes de ser descartada, deve levantar algumas questões. As duas informações redundantes provêm da mesma fonte? Se a resposta é positiva, não há conclusão, mas se elas provêm de fontes diferentes, talvez se trate de uma informação mais confiável. Outro ponto: se as duas informações foram emitidas em momentos diferentes (somente a data muda, não o conteúdo), tem-se duas hipóteses: ou o evento que se anuncia tende a se instalar ou os emissores deste sinal fraco continuam a enviá-lo com alguma intenção. Os dois casos interessam. E ainda: não haverá uma diferença sutil entre as duas informações aparentemente idênticas?

Este é um exemplo do que se acredita ser um processo de aprendizado: questionar, raciocinar em cima das informações disponíveis. O processo exemplificado para duas informações redundantes pode ser feito para informações diferentes: qual a relação entre duas informações que se supõe verdadeiras? Observando diversos pedaços de incerteza juntos, poderemos diminuir a incerteza como um todo. Trata-se de um processo de interligar informações por relações de raciocínio simples, através de pessoas que utilizam toda a sua experiência e que são capazes de adicionar riqueza ao já coletado, criando uma visão que talvez não exista formalizada em nenhum outro lugar.

Tratar sinais fracos significa criar significados: é essencial que as empresas se organizem para coletá-los. Eles são pouco numerosos e não podem ser perdidos. Para coletá-los, basta saber o alvo visado, e então monitorar o ambiente à espera de um sinal, de um dado, de uma informação especial que diz respeito ao nosso interesse. Assim coletados, poderão ser classificados e examinados regularmente por pessoas de competências complementares que poderão adicionar a eles sua percepção.

5. PROCESSO DE ESPECIFICAÇÃO DA INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA: A DEFINIÇÃO DO ALVO

O ponto de partida do processo de especificação para a instalação da Inteligência Estratégica Antecipativa é a pergunta: qual área de atividade da empresa interessa mais em determinado momento? Para a área de atividade identificada, quais são os atores exteriores que interessam realmente? São os fornecedores, os clientes, os políticos ou os laboratórios? Quem são esses atores? Em seguida, descreve-se nominalmente cada ator. Pressuponha que um dos atores alvo seja o concorrente. Deve-se questionar então: quais são os concorrentes que se quer conhecer melhor (concorrente atuais e potenciais)? O grupo passa a discutir essas questões, surgem idéias conflitantes, complementares, que fazem com que a lista de atores possa começar com poucos e atingir um grande número de elementos. É preciso trabalhar para alcançar uma lista daqueles atores realmente relevantes e definir o alvo ideal (LESCA e CASTAGNOS, 2000).

A próxima etapa é hierarquizar esses atores com alguns critérios. Por exemplo, pode-se utilizar como critério aqueles cuja presença ameaça a empresa. Qual sua capacidade de sobrevivência? Eles estão desenvolvendo algum novo produto que pode vir a diminuir a atuação de um dos nossos? Quais são as prioridades neste sentido? Deste trabalho de hierarquização deve surgir um grupo de sete ou dez empresas (concorrente): eis o alvo! Não se trata de uma etapa restritiva, que fecha possibilidades de análise do restante, mas de estabelecer prioridades. Quaisquer informações sobre outros atores que não aqueles estabelecidos como prioritários não deverão ser postas no lixo. Podem ser reservadas para merecer atenção concentrada em outro momento. O processo de especificação é ilustrado na Figura 5.

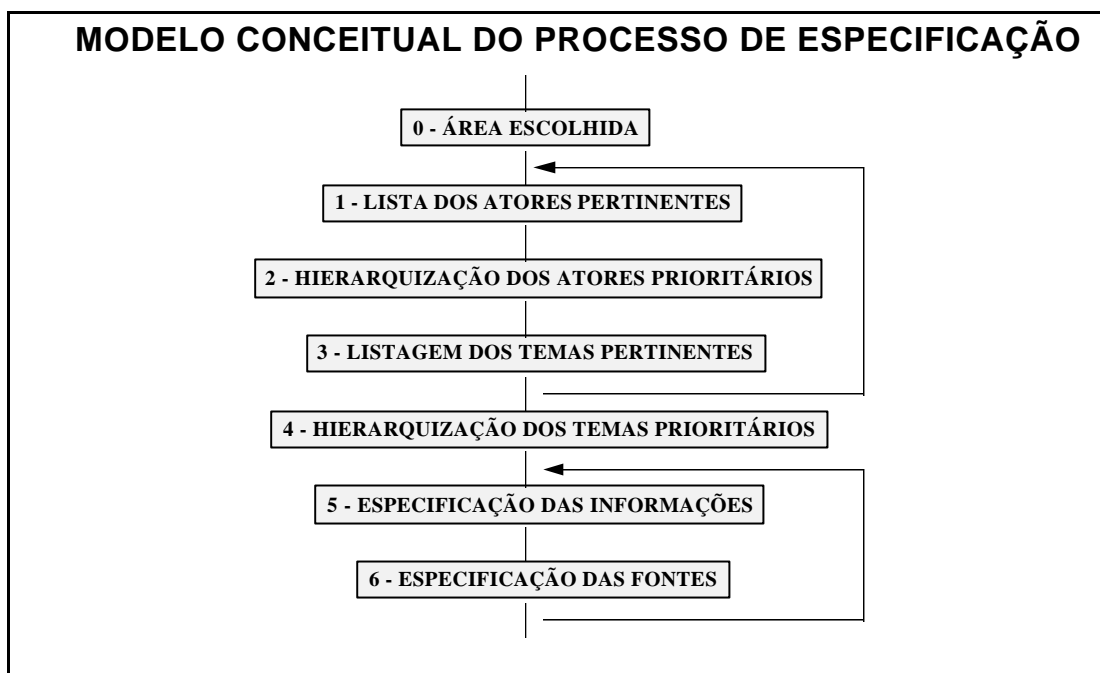


Figura 5 - Processo de definição de alvo: especificação

Para cada um dos atores, faz-se uma série de questionamentos para formar uma lista de prioridades: o que interessa neles? Sua proposta de investimento, uma possibilidade de aliança? Faz-se uma lista dos temas prioritários.

Chega-se, então, a um quadro de atores e temas, chamado Matriz. A figura 6 ilustra um exemplo.

	Ator 1	Ator 2	Ator 3	Ator n
Tema 1				
Tema 2				
Tema 3				

Figura 6 – Matriz de definição de alvo.

Seguindo a matriz descrita, fica mais fácil construir os próximos passos da implementação da IEA: se estes são os atores e temas que interessam, quem pode obter estas informações? E onde? Os objetivos são definidos progressivamente e garantem um maior grau de objetividade e foco de atuação, e sobretudo atenção, ou seja, ao quê devemos estar atentos?

Questiona-se também: quem (quais) serão os responsáveis para monitorar cada fonte de informação? Ou seja, para cada cruzamento de ator x tema, quem será responsável? Qual fonte de informação ele irá monitorar? Deve-se cuidar para atribuir às pessoas as fontes de informações que estes sejam habituados a olhar, no dia-a-dia normal, de forma que a tarefa faça parte de suas atividades normais. A figura 7 ilustra a matriz a ser preenchida onde, a partir de um dado cruzamento de ator e tema, estipula-se as responsabilidades de cada pessoa em relação às fontes de informação a serem monitoradas (Internet, Jornal x, Congresso Y, Fórum N, etc.).

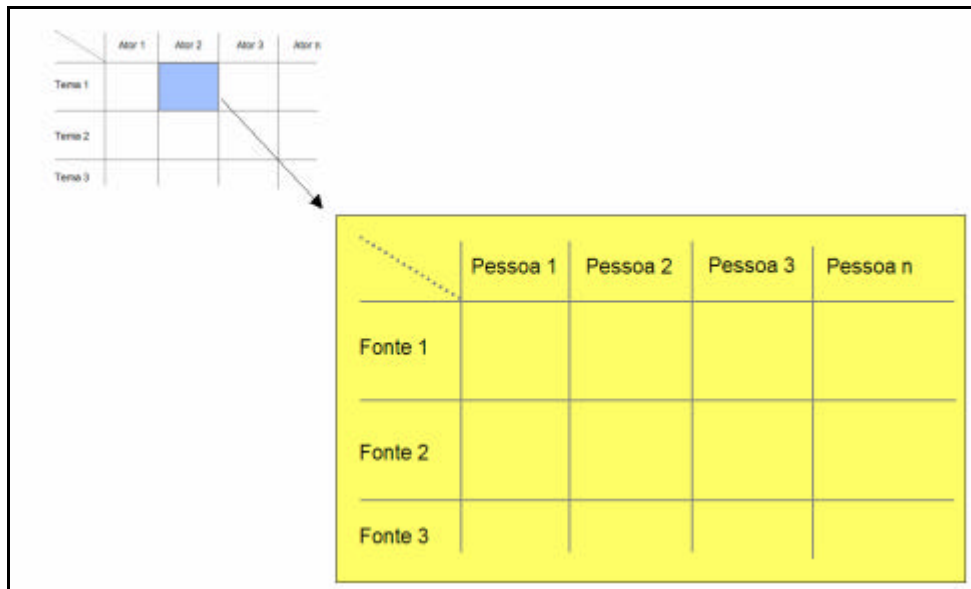


Figura 7 – Matriz de definição de responsabilidades por fonte de informação

Neste ponto, a empresa estará pronta, tendo definido o tipo de informação que lhe interessa e quem será responsável pelo quê. O resultado destas reuniões é um documento contendo essas matrizes resultantes, onde estarão formalizados os atores e temas considerados relevantes para a estratégia da empresa, assim como as fontes de informações e seus responsáveis. Será sobre essas informações que serão colocada a energia das pessoas para coletar os sinais fracos.

Os objetivos assim definidos garantem um maior grau de objetividade e direção a um processo que, num primeiro momento, pode ter parecido vago e confuso. A idéia fundamental é que instalar um dispositivo de Inteligência Estratégica pode ser eficaz e barato, desde que a empresa saiba o que quer escutar do exterior. Do contrário, ficará rodeada de informações sem fazer nada.

A definição de objetivos permite capitalizar o contato com informações fugazes e informais. Para fazer o PUZZLE (ou montar o quebra-cabeça), é preciso amarrar um pouco estas informações fugazes, interligando-as. É necessário organizar um dispositivo que as tornem acessíveis e um outro que permita arquivá-las. Em um primeiro momento, pode-se utilizar fichas de papel, não é necessário um processo muito informatizado. Mas precisa existir um esforço de organização, de classificação, ou não conseguiremos tirar proveito delas.

Uma forma prática para resolver este problema é equipar cada pessoa (um investigador em potencial) de um suporte, que chamamos de *Fichas de Captação*, que lhe permita formalizar as informações quando as escuta ou as vê (Figura 8). Este suporte pode ser em pequeno formato, há mesmo os que usem *post-its*, possíveis de estarem sempre à disposição para quando for necessário anotar um sinal fraco coletado. Cada investigador pode levar consigo uma dezena dessas fichas e, conforme as circunstâncias, ir preenchendo-as. Ao final de uma visita a um cliente ou a um fornecedor, de um coquetel, da participação a uma reunião, da leitura de um jornal, devem se perguntar: quais foram as coisas que mais chamaram a atenção? Que informação vital, em poucas palavras, estes fatos trouxeram? Porque esta informação chamou a atenção? Anota-se também a data da coleta e a fonte. Trata-se de um dispositivo simples para captar informações rápidas, incertas e frágeis, mas que constituem o cerne da IEA. Com estas fichas pode-se começar a montar o PUZZLE ou quebra-cabeça.

©LESCAming

Ficha de captação

Ator	Tema
Fonte	Confiança (escala)
Captador	Data
Comentário	
Informação	

Figura 8 – Ficha de captação

Entre 70 e 80% das informações disponíveis, em realidade, não servem para nada, simplesmente porque seu acesso não é organizado. É preciso que as informações, o menos numerosas possíveis, estejam bem disponíveis. Há duas formas para organizar a informação e sua difusão: por estoque ou por fluxo. Cada organização deve escolher o modelo mais conveniente à sua realidade, já que ambas as estratégias possuem vantagens e desvantagens.

A organização por estoque (Figura 9) significa que todos os sinais fracos são reunidos e armazenados de forma centralizada. Elas estão capitalizadas em determinado local e as pessoas precisam ir até este lugar para acessar estas informações. As informações existem e quem precisa delas as requisita. Essa abordagem, para funcionar, exige que a pessoa responsável pela organização também se ocupe de sua difusão, devendo funcionar como um animador que motiva as pessoas a procurar estas informações.

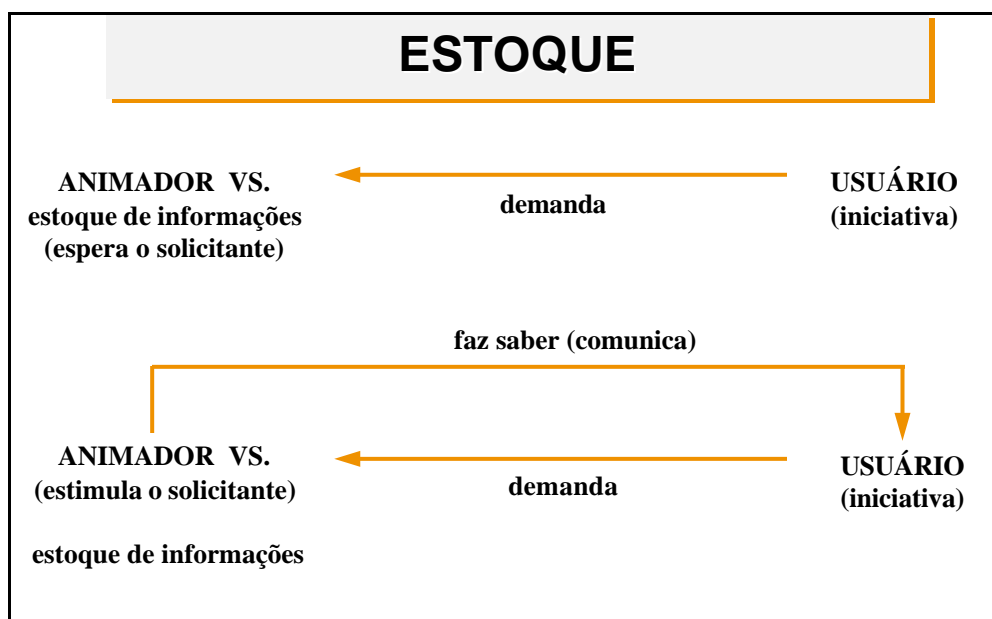


Figura 9 - A organização e a difusão da informação por estoque

O modelo por fluxo (Figura 10) significa que o animador recebe as fichas (informações) mas não as guarda. Ou melhor, pode até guardar uma cópia, mas seu papel dinâmico é de fazê-las chegar rapidamente às unidades que provavelmente se interessaram por elas. Ele recebe as informações e as difunde muito rápido.

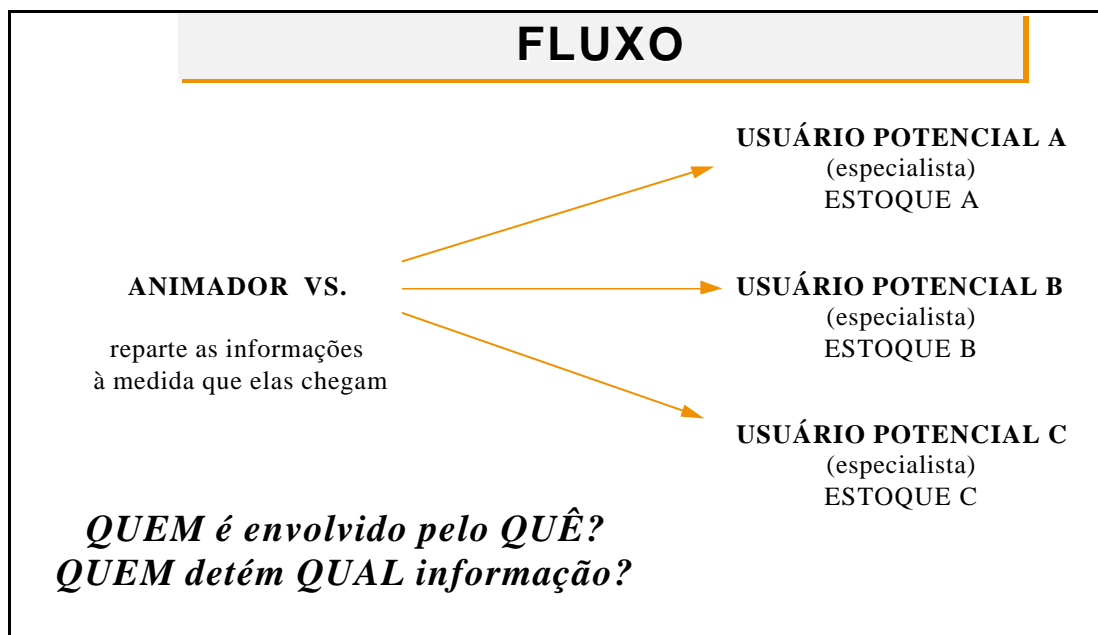


Figura 10 - A organização e a difusão da informação por fluxo

6. CONCLUSÃO: O RETROVISOR OU O RADAR? UM SÓ? OS DOIS?

Duas metáforas podem ser utilizadas para representar as informações de funcionamento e as informações de evolução de uma organização. Para o primeiro caso, pode-se utilizar a metáfora do espelho retrovisor: trata-se da análise de informações passadas, visando entender o que ocorreu no passado para monitorar, corrigir, redirecionar o presente. Para o segundo caso, a metáfora do radar é a que melhor traduz uma atitude, uma postura dos indivíduos das empresas diante das informações: escuta do ambiente visando antecipação.

Implantar um processo de Inteligência Estratégica Antecipativa em uma organização depende do interesse da direção da empresa em fazê-lo, mas depende fundamentalmente da disposição, do engajamento da empresa como um todo em realizar a coleta dos sinais fracos tendo em vista aqueles objetivos traçados como fundamentais para manutenção ou conquista de vantagem competitiva.

Os sistemas operacionais das empresas são pobres em relação a informações do tipo 'de evolução'. Os sinais fracos, definidos neste artigo, raramente estão presentes nesses sistemas. A natureza das informações de evolução são quase que interinamente provenientes do exterior e são pouco estruturadas, o que torna sua coleta e análise um processo a ser implementado com método e esforço. Somente estes dois atributos podem garantir confiabilidade e credibilidade ao processo e tornar a IEA uma prática que reduz incertezas e possibilita condições de inovação.

REFERÊNCIAS

CARON-FASAN (M-L.). Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles. **Revue Systèmes d'Information et Management**, vol.6, n°4, pp.73- 89, 2001.

FREITAS (H.) e BALLAZ (B.) apud AVISON (D.), KENDALL (J. E.) e DeGROSS (J. I.). A study of end-users' behaviour by means of an automated assessment method (or a behaviour typology end-users). Holanda: **IFIP Transactions - A-24 - WG8.2 World Working Conference 93: Information systems development: human, social and organizational aspects**, p. 83-106, 17-19 de Maio de 1993.

- FREITAS (H.) e LESCA (H.). Competitividade empresarial na era da informação. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 27, n. 3, p.92-102, Julho/Setembro 1992.
- FREITAS (H.), BALLAZ (B.) e TRAHAND (J.). Sistema de informações em marketing e apoio à decisão. São Paulo – SP. **Revista de Administração da USP**. São Paulo – SP, v. 28, n. 2, p.33-49, Abril-Junho 1993.
- FREITAS (H.), CUNHA Jr. (M. ANPAD, Marketing V. M.) e MOSCAROLA (J.). Pelo resgate de alguns princípios da análise de conteúdo: aplicação prática qualitativa em marketing. **Anais do 20ºENANPAD, ANPAD, Marketing**. Angra dos Reis - RJ , p. 467-487, 23 - 25 de Setembro.
- FREITAS (H.), CUNHA Jr. (M.V. M.) e MOSCAROLA (J.). A Autonomia do Usuário pelo uso de um Sistema de Apoio à Pesquisa e à Decisão. **Revista Decidir**. Rio de Janeiro – RJ, ano III, n. 23,p. 32-39, Junho de 1996.
- FREITAS (H.). **A informação como ferramenta gerencial: um telessistema de informação em marketing para o apoio à decisão**. Porto Alegre - RS: ORTIZ, Junho 1993, p. 360.
- FREITAS (H.). Comment peut-on contribuer au processus de décision en agissant sur l'information ? Grenoble II, França. **Cahier de recherche 92-10**, CERAG, Outubro 1992. 35 p.
- FREITAS (H.). **Les enseignements d'une expérience télématique d'aide à tout utilisateur final: contributions au processus de décision par action sur l'information**.1993. 274 p. Tese de Doutorado "nouveau-France" –Université Pierre, Mendés-France, régime em Gestão, SID, Grenoble (França), 1993.
- FREITAS (H.). Les infocentres : une solution pour la micro-informatique dans les organisations. **RIG - Revue Internationale de Gestion**. Montréal, Canadá (HEC), v. 19, n. 1, p. 40-46, Fevereiro. 1994.
- FREITAS (H.). Les infocentres: concept, structuration et modes de fonctionnement. **RIG - Revue Internationale de Gestion**, Montréal, Canadá (HEC), v. 18, n. 4, p. 38-45, Novembro 1993.
- JANISSEK-MUNIZ (R.) e LESCA (H.). Veille Stratégique: Application d'Internet et Sites Web pour 'provoquer' des informations à caractère anticipatif. **8ème colloque de l'AIM**. Actes du colloque, Genoble, France, p. 21 – 23, 2003.
- LESCA (H.). Veille stratégique : passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce. **Colloque VSST 2001**. Barcelone oct. Actes du colloque, tome 1, p. 98-105. 2001.
- LESCA (H.) e JANISSEK (R.). Internet, un gisement d'informations terrain pour la Veille Stratégique orientée client ? Vers un guide d'utilisation. **5ème Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprises** Mahdia, Tunisie : Actes du colloque. 2001.
- LESCA (H.) e LESCA (E.). **Gestion de l'information: Qualité de l'information et performances de l'entreprise**. Paris : Litec, 1995, 209 p.
- LESCA (H.), FREITAS (H.) e CUNHA Jr. (M. V. M.). Como dar um senso útil às informações dispersas para facilitar as decisões e ações dos dirigentes: o problema crucial da Inteligência Estratégica através da construção de um "PUZZLE" ("quebra cabeça") ®. **Revista READ**. Porto Alegre – RS, v. 3, n. 1, 1996.
- LESCA (H.), FREITAS (H.) e CUNHA Jr. (M. V. M.). Instrumentalizando a Decisão Gerencial. **Revista Decidir**. Rio de Janeiro, ano III, n. 25, p. 6-14, Agosto1996.
- LESCA, (H.), CASTAGNOS, (J-C). Signaux faibles et méthode Cible : quelques retours d'expérience. **Actes du Colloque AIMS**.Montpellier, France. 2000
- POZZEBON (M.) e FREITAS (H.). Características desejáveis de um EIS - Interprise Information System - Rumo à proatividade. **21. Enanpad - Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. 21-24 setembro 1997, 15 p. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, 1997.
- POZZEBON (M.) e FREITAS (H.). Construindo um E.I.S. (Enterprise Information System) da (e para a) empresa. **RAUSP**. São Paulo – SP, v.31, n. 4, p. 19-30 Out./Dez. 1996.
- POZZEBON (M.) e FREITAS (H.). Por um conjunto de princípios que possibilitem a construção de novos modelos de sistemas de informação. **RAP- Revista de Administração Pública**. p. 15,1996.
- POZZEBON (M.), FREITAS (H.) e PETRINI (M). Pela integração da Inteligência Estratégica nos sistemas de informação das organizações com fator de inovação. **Série documentos para estudo**. PPGA/UFRGS, p.21, 1997.