

Referência completa para citação

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

Inteligência Estratégica Antecipativa: uma ação empresarial coletiva e pró-ativa

Humbert Lesca (humbert.lesca@esa.upmf-grenoble.fr)

Professor, CERAG/ESA/UPMF (Grenoble, França)

Raquel Janissek-Muniz (janissek@libertysurf.fr)

Doutoranda, CERAG/ESA/UPMF (Grenoble, França)

Henrique Freitas (hf@ea.ufrgs.br)

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

Mais informações podem ser obtidas em:

<http://www.ieabrasil.com.br> (site no Brasil)

<http://www.veille-strategique.org> (site na França)

A idéia de *Inteligência Estratégica Antecipativa (IEA)* vem sendo gradativamente propagada no cenário da acirrada concorrência em que se encontram inseridas grandes e pequenas empresas. Conhecida em inglês como “*environmental scanning*” ou suas variantes “*business intelligence*” e “*competitive intelligence*”, e em francês como “*veille anticipative 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 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.

A Inteligência Estratégica Antecipativa (IEA)

A Inteligência Estratégica Antecipativa (na origem 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 (Lesca, 2003).

Esta expressão, *Inteligência Estratégica Antecipativa*, é uma expressão genérica, que **engloba** diversos tipos de inteligência específicos, tais como a Inteligência Tecnológica (produtos, serviços, inovação), a Inteligência

Competitiva (concorrentes e competidores), Inteligência Comercial (clientes), Inteligência Territorial (relacionada ao Estado), Inteligência Legal (leis, jurisprudência), Inteligência Social, etc. Uma empresa não precisa necessariamente implantar todos os tipos de inteligência específicos. Ela deve escolher aquela (ou aquelas) que lhe parece mais adaptada à sua situação. Esta escolha pode ser determinada a partir de um procedimento metodológico, que faz parte da fase de especificação e definição de alvo, componente do método *L.E.SCA*ning®.

Apresentando algumas idéias relacionadas à IEA, buscamos que o leitor reflita sobre a importância e potencial utilidade de tal abordagem sobre dados aparentemente sem serventia ou mesmo sem significado, quando vistos ou analisados isoladamente. De fato, a visão que se pode ter em relação a um certo tema ou situação - quando nossa atenção se concentra habitualmente em dados comuns trafegando na organização - muda completamente se tivermos uma sistemática **pró-ativa** e **coletiva** de organização, de rastreamento e de leitura de tais dados.

Impulsionada pela presença cada vez mais forte de tecnologias de informação, dentre os quais a Internet, a lógica, antes focada em armazenamento 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. A identificação desta pertinência, recém citada, freqüentemente - senão sempre - exige um esforço coletivo (no sentido de grupo de indivíduos), de análise, de discussão, de interpretação, e de identificação de sentido.

Esta questão de **coletividade**, em IEA, representa um esforço importante e mesmo fundamental, pois a pesquisa voluntária (também chamada «pró-ativa») das informações de IEA, e seu uso, não tem como ser uma atividade individual. Ao contrário, exige intervenção de diversos membros da empresa, cada deles em função de suas atividades, experiências e competências. Por isto, a IEA é um processo coletivo transversal na empresa. Este processo engloba as fases de interpretação das informações, fases delicadas que necessitam a mobilização de experiências diversas. É por isto que dizemos que a IEA é inseparável do conceito de **Inteligência Coletiva**. Existe Inteligência Coletiva, ou seja, de um grupo de indivíduos, quando os sinais observados no ambiente, sua seleção e seus relacionamentos visando criação de sentido são objeto de um trabalho coletivo, onde os membros do grupo comunicam e interagem apropriadamente, dentro do respeito de certas regras de comportamento do trabalho em grupo.

Além de coletividade, duas outras palavras-chave marcam o conceito de IEA: antecipação e ambiente. O adjetivo **antecipativa** refere-se ao caráter das informações, pois são as informações de caráter antecipativo que constituem o fundamento de todo o conceito de IEA (Lesca e Bruneau, 2002; Lesca e Lesca, 1995). A palavra **ambiente** refere-se ao ambiente da empresa, o qual deve ser conhecido e do qual serão coletadas as informações antecipativas.

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. As informações antecipativas são exteriores à empresa e permitem antecipar certas alterações no ambiente sócio-econômico da empresa

(Lesca e Lesca, 1995). Elas dizem respeito ao futuro, são informações de evolução, e possuem características bem específicas como: pouco repetitivas, incertas, ambíguas, fragmentadas e contraditórias. Dentre tais informações encontramos 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 prestamos a devida atenção, mas que, se combinados com outros de mesmo tipo ou não, podem nos induzir a certas idéias ou percepções e a inferir ações a realizar.

As informações de evolução, as antecipativas, são extraídas do ambiente, mas... de que tipo de ambiente? Trata-se do ambiente de negócios da empresa, sobretudo externo, concretizado por atores (Shaw, 1999), o qual deve ser conhecido e do qual serão coletadas as informações (Lesca e Castagnos, 2000). Esses atores podem ser fornecedores, parceiros, concorrentes, patrocinador, 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 por atores conhecidos. Interessa-se, sobretudo, pelos atores potenciais, aqueles que atualmente não são ainda atores do ambiente daquela empresa, mas poderão vir a ser, talvez até subitamente. Um novo concorrente significa uma ameaça. Um novo cliente, patrocinador, 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, clientes, fornecedores, etc.

Ação ou reação?

Porquê falamos em 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 antecipativa*. Podemos 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 (vontade de), 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.

Será que é 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 IEA 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 (Pozzebon, Freitas e Petrini, 1997). Se optar por instalá-lo sobre seus clientes, sobretudo clientes potenciais, poderá descobrir novas frentes de negócios; optando por fornecedores, pode identificar uma saída para melhorias na produção, e assim por diante. Porém, os resultados destas posturas são discutíveis, e é difícil determinar qual será a consequência de cada uma. Informações de caráter antecipativo podem esclarecer a respeito de riscos ou oportunidades. Vários são os radares possíveis. Ilimitadas e imprevisíveis as descobertas.

A escolha do radar, de fato, somente a empresa pode definir em função de seu contexto ou interesses. De toda forma, a questão de prospecção e ação, duas atitudes necessariamente complementares, é o principal

conceito a ser aqui retido. Por exemplo, se uma empresa coloca radares sobre seu ambiente para descobrir clientes potenciais, deverá preocupar-se também em como atingi-los. Ou para novos parceiros ou canais comerciais, significa que novas estratégias devem ser 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. Pode-se dizer que se trata de uma “abordagem *performante* 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.

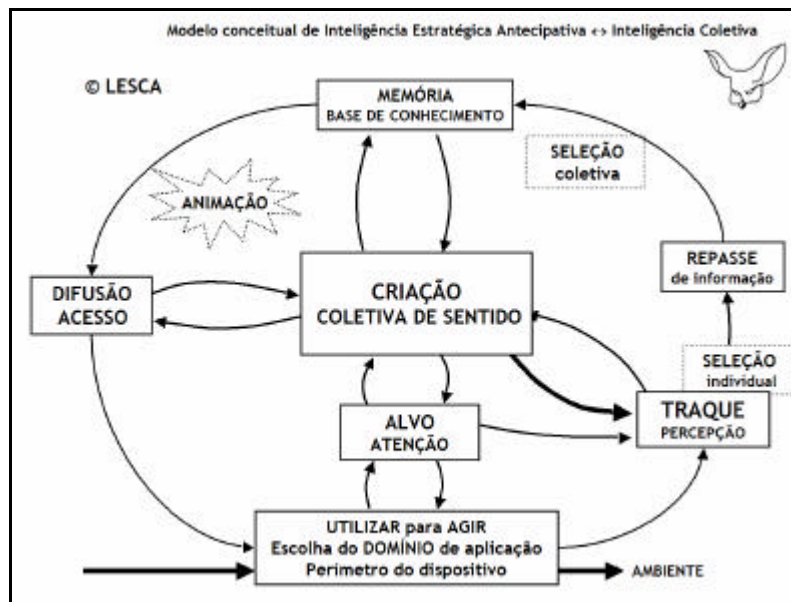
Retomando a questão das informações que interessam à IEA, observe-se que o caráter antecipativo já citado não significa antecipação no sentido de *capacidade de previsão* nem de *tendência*. Previsão e tendência, muitas vezes, suscita a idéia de analisar o passado para prever o futuro, supondo que haverá 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 falarmos em informações para inteligência, fala-se em *sinais* ou, mais precisamente, *sinais fracos* (Ansoff, 1975), 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 deste 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.

Tais informações antecipativas, os sinais, 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.

O método L.E. SCAnning®

A IEA busca, através de métodos próprios (ver figura 1) desenvolvidos pela equipe L.E.SCA (<http://www.veille-strategique.org>), 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.



O método L.E.SCAnning®

Por visar um objetivo criativo, a IEA não pode ser um ato passivo, limitado a um simples 'monitoramento' do ambiente empresarial. Ao contrário, é um ato voluntário, que exige ir 'na frente' de informações antecipativas, abrindo bem os olhos, as orelhas e ativando todos os outros sentidos. Muitas vezes, deve-se mesmo suscitar e provocar informações que não existiriam se a empresa não tivesse, para tal, realizado um esforço pró-ativo de provocá-las (Janissek-Muniz e Lesca, 2003).

Assim, a finalidade de um processo da IEA pode ser evidenciada segundo dois aspectos principais que, muito embora não sejam excludentes (ao contrário, complementares), observa-se uma tendência das empresas começarem pela primeira:

- ◆ De um lado, o aspecto defensivo ou reativo, permitindo identificar algo que poderia fragilizar a empresa, 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);
- ◆ Por outro lado, o aspecto ofensivo, criativo ou pró-ativo, permitindo abrir novas frentes ou janelas de atividades. Esta finalidade visa a proatividade, tendo como horizonte novos clientes, novos produtos, novos mercados, novos negócios.

Praticar IEA não significa implementar um sistema de informação suplementar. Significa uma postura estratégica. De fato, a implantação de um processo de IEA em uma organização depende muito do interesse da direção da empresa em fazê-lo (Lesca, Freitas e Cunha, 1996), mas depende também da disposição, do engajamento do todo da empresa em realizar a coleta de informações visando aqueles objetivos traçados como fundamentais para manutenção ou conquista de sua posição competitiva (Freitas e Lesca, 1992).

O papel da IEA no processo decisório das empresas, estando ligado ao conhecimento do ambiente exterior, representa uma necessidade básica para a 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 (Freitas, 1992). Mesmo que não haja predisposição para a antecipação, é preciso estar pronto na hora devida. Para estar pronto na hora certa, é preciso preparação a tempo, com antecedência. Portanto, se uma empresa tem o desejo de poder reagir com rapidez, ela precisa estar preparada. Para estar preparada, ela precisa antecipar.

Instalando mecanismos para praticar IEA

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... 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?
- ◆ As informações estão disponíveis? E são acessíveis?
- ◆ Como explorar essas informações?
- ◆ Como transformar a informação em ação?

Pode-se perceber que deverá existir um processo sistematizado, 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 ação.

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 pelas tecnologia o motor deste processo, mas sobretudo o comportamento de cada pessoa da organização e da organização como um todo.

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 (links) a serem estabelecidas podem ser de causalidade, de proximidade, de confirmação, de contradição ou de analogia.

A construção de um dossier de informações inicia com um processo de coleta individual de informações (a Traque, que exige, além de conhecimento de método, também atenção e percepção por parte do indivíduo). 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.

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.

Este é um exemplo do que se acredita ser um processo de aprendizado: questionar, raciocinar em cima das informações disponíveis. 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 informações antecipativas 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.

Opção: o retrovisor ou o radar? Um só? Os dois?

Estas duas metáforas, do retrovisor e do radar, utilizadas para representar as informações de funcionamento e as informações de evolução de uma organização, resumem o posicionamento de uma empresa em seu

ambiente. No primeiro caso, a metáfora do espelho retrovisor ilustra a **reação** a um evento, analisando informações passadas, buscando entender algo que já ocorreu para assim poder corrigir, redirecionar o presente. No segundo caso, com a metáfora do radar, já antes apresentada, tem-se uma postura **pró-ativa** diante das informações e escuta do ambiente visando antecipação. A empresa é livre na escolha de qual delas deseja priorizar. Contudo, deve estar ciente que a escolha entre uma ou outra determinará sua atuação e posição competitiva.

Referências

- ANSOFF (H.I.). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*; vol. 18, n°2, pp.21-33. 1975.
- 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 LESCA (H.). Competitividade empresarial na era da informação. São Paulo/SP: *Revista de Administração da USP*, v. 27, n. 3, Julho/Setembro 1992. p.92-102. 1992.
- 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. 1992.
- FREITAS (H.). A informação como ferramenta gerencial: um telessistema de informação em marketing para o apoio à decisão. Porto Alegre - RS: Ed. ORTIZ, Junho 1993. 360 p. 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. Grenoble, 21 - 23 maio 2003, Grenoble, France. 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, pp. 98-105. 2001.
- LESCA (H.) e BRUNEAU, (J-M). Veille Stratégique et expérimentation d'anticipation de crise : cas du développement économique d'une collectivité territoriale 6ème Forum Intelligence Économique AAAF, Menton 25-27 sept 2002.
- LESCA (H.) e CASTAGNOS, (J-C.). Signaux faibles et méthode Cible : quelques retours d'expérience. Colloque AIMS Montpellier. 2000.
- 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*. 25 & 26 octobre 2001 - Mahdia, Tunisie. 2001.
- LESCA (H.) e LESCA (E.) Gestion de l'information: Qualité de l'information et performances de l'entreprise. Paris, Ed. Litec, 209 p. 1995.
- LESCA (H.), FREITAS (H.) e CUNHA Jr. (M. V. M.). Instrumentalizando a Decisão Gerencial. Rio de Janeiro - RJ: *Revista Decidir*, ano III, n. 25 Agosto 1996, p. 6 a 14. 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, 1997. 21 p. 1997.
- SHAW (M. J). Eletronic Commerce: Review of Critical Research Issues. *Information Systems Frontiers*. V1. n°1, July . 1999.