

### Referência para Citação

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica. In: Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, I GeCIC, 2006, Curitiba/PR. **Anais...** Curitiba/PR, ABRAIC, 2006 (CD-ROM).

---

### Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica

<b>Henrique Freitas</b> PPGA/EA/ Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Pesquisador CNPq, Porto Alegre, Brasil <a href="mailto:hf@ea.ufrgs.br">hf@ea.ufrgs.br</a>	<b>Raquel Janissek-Muniz</b> PPGA/EA/ Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil <a href="mailto:rjmuniz@ea.ufrgs.br">rjmuniz@ea.ufrgs.br</a>
---	--

### Endereço:

Escola de Administração da UFRGS – PPGA-Gianti  
Rua Washington Luis, 855 - sala 307 - 3º. Andar  
Porto Alegre/RS – cep 90.010-460

Endereço eletrônico: <http://www.gianti.ea.ufrgs.br>

Área do prêmio: **TEMA 1** - Desenvolvimento e/ou utilização de métodos inovadores que apóiem a atividade de Inteligência Competitiva e de Contra-Inteligência Competitiva.

## **Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica**

Resumo: Argumenta-se a importância de se desenvolver soluções e atuar de forma simples, efetiva e focada, cooperando para um melhor nível de informação individual, coletivo e organizacional para a tomada de decisão, propondo soluções que viabilizem a atividade de inteligência estratégica e sobretudo chamando atenção para necessidade de se desenvolver programas de capacitação que possibilitem aos gestores, analistas, decisores, o pleno exercício desses conceitos, métodos e técnicas. Para tal, é necessário que se encontrem meios de reunir e potencializar o uso de sistemas de informação que integrem conceitos de gestão, métodos, modelos estatísticos, técnicas de análises de textos, tecnologia Web, tudo isso, para que a energia principal da atividade se concentre na efetiva exploração, análise, interpretação de dados. Os métodos, técnicas e ferramental existente nem sempre respondem às características de implantação de um processo de inteligência, pois nem sempre permitem a gestão de informação informal, pouco estruturada, aleatória e essencialmente indeterminada. As possibilidades de uso e aplicação de Inteligência são enormes, mas nem sempre a prática efetiva reflete essa diversidade. Nossa intenção portanto, neste texto, é cercar o conceito de Inteligência e apresentá-lo sob as diferentes facetas potencialmente vislumbráveis de seu entendimento e uso nas organizações.

Palavras-chave: Inteligência Estratégica, Plataforma Virtual, Informação para decisão

### **1. Introdução: a teoria e a efetiva condição de decisão**

A busca, e mesmo a obsessão, por uma melhor condição de decisão tem exigido cada vez mais dos profissionais de TI. A estes tem sido cada vez mais demandado um sacrifício em termos de poder em favor da autonomia e flexibilidade gerencial. No processo decisório, a vital antecipação surge pela maior ou menor capacidade de obter e analisar dados quanti e qualitativos. É a oportunidade para que se organize a atividade de inteligência estratégica de uma dada organização.

O ambiente no qual se inserem as organizações é complexo. Há várias dimensões: comercial (clientes atuais ou potenciais, e seu poder de negociação), tecnológica (a multiplicidade de opções e a ameaça do surgimento dos produtos de substituição), concorrencial (com os concorrentes do setor e a rivalidade entre as firmas existentes, bem como com os entrantes potenciais) e fornecedores (com seu poder de negociação) e, ainda, esse não é todo ambiente a considerar! Pela sua atuação ou decisão, diversos outros atores influenciam as organizações, como por exemplo os

parceiros, os investidores, os poderes públicos, os grupos de pressão. Além desses atores, há todo um outro conjunto de aspectos que não pode deixar de ser considerado pelas organizações, como por exemplo as leis, as práticas, as culturas, etc. Urge que se estabeleçam procedimentos e ferramental pelo menos de monitoramento, senão de monitoramento e ação, em relação a tudo isso.

Soluções que combinam procedimentos e ferramental de monitoramento ou tratamento da informação ambiente têm evoluído ao longo do tempo. Isto desde os anos 50 quando surgiram os sistemas de informação transacional, passando nos anos 60 e 70 pelos sistemas gerenciais e de apoio a decisão, chegando aos sistemas especialistas nos anos 80 e, nos últimos anos, a uma gama muito maior de ferramental de TI mais adequado aos executivos (EIS, ERP, CRM, etc.), sobretudo pelo advento da Internet e a dinâmica e estabilidade de rede, que exponenciam conectividade, comunicação, integração e flexibilidade (FREITAS et al, 1997).

Há, contudo, que se ter muito cuidado para a finalidade, a utilidade, e sobretudo a efetividade do ferramental a adotar, bem como gerir com extremo cuidado a sua adoção e o seu impacto, o qual deve ser preventivamente tratado (antes de tudo, um trabalho de sensibilização é fator importante de sucesso!). A boa gestão da informação através de ferramental apropriado é fator crítico para a boa condução dos negócios de uma organização, sendo um dos principais vetores de expansão dos negócios. Sua importância aumenta de acordo com a complexidade do negócio na medida em que quanto mais atores e processos estiverem envolvidos, mais crítica é a manutenção das relações e da integração dos dados.

Há diversas formas de transformação dos negócios pelo uso que se faz da TI. Tapscott (1997) apresenta um modelo no qual destaca que se deve dar importância ao indivíduo eficiente, à equipe de alto desempenho, a integração e extensão da empresa, na sua relação externa ou interempresarial, e almejando que seus negócios estejam interligados via Internet. A força da interligação em rede, possibilitada pela Internet e pelas novas tecnologias recentes, trouxe uma ruptura dos muros da organização, fazendo com que a economia digital surgisse e fosse ganhando um espaço cada vez mais determinante na vida dos indivíduos e organizações. Há que se atentar e considerar, contudo, a base informacional que ao mesmo tempo facilita tal integração e exige uma gestão altamente complexa, pela diversidade de entrantes nesse sistema.

Entre outras formas para melhor se definir a gestão de informação, tem-se a abordagem do planejamento estratégico (missão, objetivos, fatores críticos, etc.) e a do

processo decisório (inteligência, concepção, escolha, revisão). A abordagem de inteligência estratégica que se pretende desenvolver vem se agregar a esses modelos, no intuito de antecipação de problemas e de identificação de oportunidades, a partir de uma maior e especial atenção aos ambientes internos (capacidades e limites), externo (ameaças e oportunidades) e social (o ambiente maior no qual se insere a organização). Nesse sentido, o referencial de origem é o de sistemas de informação de marketing (SCHEWE e SMITH, 1980), bem como aquele de gestão da informação (FREITAS, 1993).

Nosso intuito é demonstrar a importância de se desenvolver soluções e atuar de forma simples, efetiva e focada, cooperando para um melhor nível de informação individual, coletivo e organizacional para a tomada de decisão, propondo soluções que viabilizem a atividade de inteligência estratégica e sobretudo chamando atenção para necessidade de se desenvolver programas de capacitação que possibilitem aos gestores, analistas, decisores, o pleno exercício desses conceitos, métodos e técnicas. Para tal, é necessário que se encontrem meios de reunir e potencializar o uso de sistemas de informação que integrem conceitos de gestão, métodos, modelos estatísticos, técnicas de análises de textos, tecnologia Web, tudo isso, para que a energia principal da atividade se concentre na efetiva exploração, análise, interpretação de dados.

Nossa mensagem inicial é que há fartura na literatura de conceitos, métodos, técnicas e ferramental para que a gestão da informação de cada das organizações possa de alguma forma ocorrer. Entretanto, perdura a questão de quão bem informados estamos para melhor decidir e agir, e sermos de fato competitivos. Os métodos, técnicas e ferramental existente nem sempre respondem às características de implantação de um processo de inteligência, pois nem sempre permitem a gestão de informação informal, pouco estruturada, aleatória e essencialmente indeterminada. As possibilidades de uso e aplicação de Inteligência são enormes, mas nem sempre a prática efetiva reflete essa diversidade.

Nossa intenção portanto, neste texto, é cercar o conceito de Inteligência e apresentá-lo sob as diferentes facetas potencialmente vislumbráveis de seu entendimento e uso nas organizações. Inicialmente, na seção 2, abordaremos aspectos relativos à informação para tomada de decisão, a necessidade de estar informado, bem como a informação em si e suas peculiaridades. A seção 3 é dedicada à Inteligência Estratégica e suas dimensões. A condição de exploração de dados para tomada de decisão através da plataforma de Inteligência Estratégica é tema tratado na seção 4,

apresentando a concepção de nossa solução de plataforma virtual, seus requisitos e componentes. A conclusão será dedicada à discussão da importância das pessoas na base da produção de sentido pela exploração dos dados.

## **2. Informação para Tomada de Decisão**

A tendência mundial de orientação ao mercado, o fenômeno da globalização, a busca por maior produtividade e qualidade, menores custos, e a intensidade com que surgem novas tecnologias, tornam necessário estar bem informado. Hoje em dia, estar bem informado significa muito mais do que possuir uma quantidade significativa de informações. Significa receber uma informação interessante, útil, de certa forma triada, justamente para não se encontrar atolado num oceano de informações e se "perder" no meio delas. Além disso, não basta ser uma informação interessante se ela não é atualizada, organizada e acessível. Assim, a pertinência de uma informação é definida a partir de uma série de critérios ou características que farão com que uma determinada informação seja útil. E assim um paradoxo se estabelece: pouca ou muita informação? O que privilegiar? Como encontrar? Como selecionar aquelas de fato pertinentes?

A carga de informação e a quantidade de eventos que ocorrem a cada ano é tal que quando tentamos lembrar um evento, no espaço de tempo dessa busca em nossa mente, imaginamos ou tentamos localizar o evento bem para trás no tempo, quando, surpresa, damos conta que de fato se trata de algo ocorrido muito recentemente.

Todo tempo, cada vez mais, informar-se é preciso! Devemos estar atentos, escutar e conhecer o mercado, antecipar as expectativas do cliente e adaptar nossos produtos e serviços, definir procedimentos saudáveis de pós-venda. É necessário comunicar internamente, organizar e capitalizar a experiência adquirida, avaliar o desempenho, entre diversas outras atividades. Enfim, mais do que quantidade, é necessário rapidez, seletividade e qualidade na informação, que precisa ser coletada, armazenada, processada e difundida. Deve-se zelar para que a informação produzida nesse processo todo seja atual, correta, confiável e de fácil compreensão.

### **2.1. A identificação da informação pertinente**

Atualmente, convive-se permanentemente com um grande volume de dados disponibilizados através das tecnologias de informação. Verifica-se que tais dados necessitam cada vez mais de um tratamento prático e de bom senso que os transformem em informação pertinente, capaz de subsidiar decisões. A análise criteriosa de dados

tanto internos como externos a uma organização (informações normalmente públicas) torna-se cada vez mais necessária (FREITAS, 1993), dada a escassez de tempo e a cobrança por agilidade e flexibilidade imposta pelo mercado - um mercado que, sabe-se bem, ganha a cada momento possibilidades maiores, através da abertura que hoje ocorre em quase todos os setores. Já não existe mais o problema de acesso aos dados (vide a Internet, que representa por si só uma fonte inesgotável): o grande desafio que hoje confrontamos é a produção de conhecimento através das informações.

A informação serve à tomada de decisão, logo a necessidade de decidir com maior precisão, por conseguinte, é justificada pela necessidade que temos em agir, dentro das organizações e no campo da pesquisa. Com informações consistentes, tem-se melhores condições de chegar a decisões mais acertadas, como também a uma ‘venda’ mais eficaz dessas decisões perante o público-alvo (FREITAS e MOSCAROLA, 2000). Muitas vezes é necessário, no dia-a-dia, justificar de maneira mais formal decisões que se norteiam principalmente pelo bom senso, isto melhor convencendo àqueles que preferem dados analisados e apresentados com maior estruturação ou que não dispõem de um corpo técnico capacitado para a análise destes dados.

Frente a esta conjuntura, e ao volume de informações que precisamos ‘esculpir’, estruturar o desestruturado e desestruturar o que parece tão preciso é um exercício que se impõe, pois é preciso cada vez mais saber ‘ler’ nos dados o que o mercado, os clientes, os concorrentes e outros atores importantes do ambiente interno e externo estão realmente dizendo, ainda que o digam de forma mais indireta (FREITAS e JANISSEK, 2000). Os sistemas que podem suportar este tipo de demanda por parte dos decisores, analistas, pesquisadores devem poder integrar certas facilidades (FREITAS et al., 1997).

Todo esse processo de busca e análise de informação útil à tomada de decisão não ocorre de forma espontânea. Além da busca pela informação, existe o aspecto de seleção e julgamento, num primeiro momento individual, e posteriormente coletivo, que deve ser organizado e de certa forma gerenciado. De fato, os indivíduos responsáveis pela busca de informação devem ser formados para tal onde. Dentre outros aspectos, eles devem estar sensibilizados a se questionar a respeito da pertinência de uma dada informação. Ao tratar a questão da informação, diversos itens devem ser considerados:

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| •Que tipo de informação?    | •Informação obtida como?                              |
| •Qual informação?           | •Informação obtida quando?                            |
| •Informação para quem?      | •Informação entregue quando?                          |
| •Informação obtida onde?    | •Informação para fazer o quê?                         |
| •Por que “esta” informação? | •Informação para decisão, ou decisão pela informação? |

Cada um desses aspectos engendra um conjunto de respostas e formas de raciocínio que dizem respeito diretamente ao gestor no seu contexto determinado de tomada de decisão. Os critérios adotados para tratar cada um deles exige uma postura que depende da situação, do objetivo em questão, da forma como os recursos humanos, tecnológicos e processuais forem conduzidos, do método privilegiado pelo coletivo, e do ferramental adotado como apoio à solução.

O problema do tomador de decisão e do papel da TI envolvido neste processo é justamente adequar a forma, o foco e o meio de obtenção ao tipo e à qual informação específica observar, zelando sempre pela pertinência dos dados coletados através de métodos determinados e, uma vez produzida a informação, decidir igualmente o quê, como e a quem comunicar.

Uma escolha que despreze uma outra nunca deve ocorrer de forma pontual ou em momento crítico. A gestão do processo de busca e definição da informação deve surgir em conformidade com a estratégia adotada pela organização, de forma estruturada, organizada e recorrente, onde um ciclo preceda outro e se torne um processo alinhado ao negócio e à forma de realização.

A organização da informação para tomada de decisão sempre visa a antecipação de problemas e a identificação de oportunidades, bem como a definição de estratégias para melhor aproveitar essas oportunidades. Dois elementos principais servirão de fonte fundamental: a própria organização (com a identificação de forças e capacidades e limitações e fraquezas, e com coleta em diferentes etapas de cada processo, pré-transação, transação e pós-transação), que é por definição controlável, e o ambiente no qual se insere a organização (as leis, política, economia, concorrência, mercado, fornecedores, tecnologia, etc.), o qual é pressupostamente incontrolável, contudo deve-se necessariamente procurar, no mínimo, monitorá-lo. Isto é o que define o escopo de um mecanismo ou sistema de inteligência organizacional, o que vamos mais adiante desenvolver. Tal mecanismo, uma vez implantado e continuado, fará com que a equipe envolvida fique atenta às informações que circulam na organização: as que entram na empresa advindas do ambiente, as que saem da empresa através de uma comunicação formal ou não, e aquelas que são trocadas internamente entre setores ou indivíduos.

## **2.2. A informação e suas peculiaridades**

Embora cause certa controvérsia, especialmente entre os acadêmicos, a produção de informação para tomada de decisão pressupõe, de um lado, estar atento a diversas fontes

e tipos de informação, em especial, as informações internas, as informações bem definidas mas indisponíveis e as informações que bem imaginamos necessitar mas das quais nada sabemos dizer; de outro lado, há que muito se trabalhar na capacitação para a análise e exploração desses dados distintos na busca de produção de informação útil.

As informações internas são todas aquelas, de todo tipo, que se pode coletar e organizar no ambiente intra-organizacional. As pesquisas (de mercado, de opinião, etc.), realizadas por equipe interna ou encomendadas, propiciam-nos as ditas informações que desejamos mas não dispomos, ao passo que outro tipo de dado mais fragmentado, transformado em informação a partir de técnicas específicas, verá que antenas e radares poderiam ser estabelecidos numa atividade de inteligência numa dada organização. No próximo tópico, isto será mais desenvolvido, assim como um pouco mais adiante abordaremos mais sobre técnicas e métodos de análise gerencial de dados.

É necessário valorizar todo sistema de informação com suas ramificações e fontes quantitativas e qualitativas, ou seja, deve-se explorar os dados para encontrar os bons filões. Com os dados bem estruturados, vamos provavelmente identificar mais rapidamente as informações úteis. Já com os dados mais heterogêneos, menos estruturados, mais qualitativos, onde certamente há bons filões a identificar, deve haver todo um esforço de análise e interpretação.

Há diversas dimensões segundo as quais se pode categorizar os dados coletados. Tentaremos abaixo, num esforço de consolidação/síntese, apresentar uma tipologia bastante diversificada acerca de características de uma informação. Não entraremos no mérito de se uma ou outra são mais ou menos efetivas.

- **Formal x Informal.** As fontes existentes são as mais diversas, desde os sistemas transacionais, passando pelos sistemas gerenciais, indo até os servidores de emails institucionais, os logs dos sistemas e dos sites Web, chegando até as "focofocas". A característica formal significa que a informação pode ser buscada em fontes de informações e em situações registradas e formalizadas: uma publicação ou documento oficial ou profissional, uma base de dados, um relatório de estudos, certos websites, etc. Na informal, a informação pode ser buscada tanto em fontes de informações como em certos contextos ou situações diversas que não são necessariamente formalizadas. Não é possível ter a garantia de que se trata de algo sério: um contato pessoal com um indivíduo, certos websites, uma observação, uma percepção, uma intuição, etc.

- **Quantitativa x Qualitativa.** A informação quantitativa se apresenta sob a forma de valores numéricos ou codificados: um percentual, um volume, uma medida, uma



proporção, um resultado, etc. A informação qualitativa se apresenta sob a forma de uma percepção sensorial não codificada (escrita, oral, visual, olfativa, tátil). Numa proposta de ferramental, o principal objetivo é gerar modelos reusáveis tanto para dados quanti quanto para qualitativos, gerando dicionários para estes últimos, sabendo-se que é normalmente mais comum lidar com dados quanti do que com os qualitativos, devendo-se dominar técnicas para um e para outro.

- **Interna x Externa.** A informação interna é um subproduto da atividade interna da organização. Ela informa a respeito de sua situação interna. A informação externa provém do exterior da organização. Ela informa a respeito do ambiente externo e sua evolução. Embora haja abundância de dados internos, há que de fato organizá-los e filtrá-los, ao passo que os dados externos devem ser avaliados quanto a sua efetiva agregação, falta do que não vale a pena.

- **Disponível x Indisponível.** Avaliar atentamente se vale a pena busca dados não disponíveis pelo seu potencial de agregação, bem como se tem tempo, ou será possível obter isso em tempo hábil. Questões de custo dessa obtenção devem ser avaliadas.

- **Retrospectiva x Antecipativa x Atual.** A informação retrospectiva diz respeito a dados históricos, quantitativos, completos, disponíveis, indicando fatos, eventos, circunstâncias ou situações que já ocorreram, e serve para analisar e compreender o passado. A informação antecipativa indica fatos, eventos, circunstâncias ou situações que estão iniciando ou que poderiam se realizar num futuro próximo. Este tipo de informação serve para analisar e compreender o impacto de circunstâncias presentes no futuro, ou para antever mudanças que poderão ocorrer. São dados normalmente parciais, qualitativos, ambíguos, incompletos, de acesso esporádico. A informação atual indica fatos, eventos, circunstâncias ou situações que estão se realizando: este tipo de informação serve para analisar e compreender situações presentes.

- **Aleatória x Não aleatória:** A informação aleatória é coletada em diferentes fontes e por diferentes pessoas durante seus contatos em contextos diversos, e em função de diferentes circunstâncias. A não aleatória é fácil de encontrar, pois sua fonte é conhecida, bastando para tal consultá-la em circunstâncias conhecidas.

- **Ambígua x Não ambígua:** A informação ambígua permite múltiplas interpretações, às vezes contraditórias, o que faz que ela seja particularmente difícil de entender e de explorar. A informação não ambígua possui um significado intrínseco, único e evidente, o que faz que seu entendimento e exploração sejam simples.

- **Familiar x Não familiar:** A informação familiar é conhecida, uma que temos o hábito de buscar, coletar e utilizar. A informação não familiar é especialmente singular, única, pois não a conhecemos e não temos hábito de coletá-la e utilizá-la.
- **Confiável x Não confiável:** A informação confiável é segura e válida, de fonte conhecida. Essa informação é confiável? Que confiança posso acordar a ela? A fonte é um aspecto que afeta fortemente a confiabilidade da informação.
- **Fragmentada x Não fragmentada:** A informação fragmentada se apresenta sob a forma de fragmentos, de detalhes tangíveis, de uma pequena parte de algo que será composto aos poucos. Por exemplo, uma imagem, uma frase ou algumas palavras, etc. A informação não fragmentada se apresenta sob uma forma construída e estruturada. Por exemplo um artigo, um dossier, um resumo, um relatório, etc.
- **Completa x Incompleta:** A informação completa fornece um conhecimento suficiente ou exaustivo sobre o assunto que nos interessa. Ela permite um controle suficiente a respeito do assunto. A informação incompleta fornece algum conhecimento a respeito do assunto que nos interessa, mas ainda faltam diversos elementos para poder ter um conhecimento ou controle suficiente a respeito do assunto.
- **Operacional x Estratégica:** A informação operacional está relacionada a atividade e o funcionamento cotidiano da organização. A informação estratégica está relacionada ao futuro da organização, suas escolhas e suas orientações.
- **Fatual x Subjetiva:** A informação fatorial indica fatos, eventos, circunstâncias ou situações reais; e a subjetiva indica conjunturas, hipóteses, intuições, possibilidades, etc.
- **Verbal x Escrita x Visual x Olfativa x Tátil:** A informação verbal é veiculada por uma conferência, uma discussão, uma reunião, uma comunicação telefônica, etc. A informação escrita é veiculada por um artigo na imprensa, uma carta, um e-mail, um catálogo, etc. A informação visual é perceptível por uma fotografia, um plano, um gráfico, um desenho, etc. A informação olfativa é perceptível via um cheiro. A informação tátil é perceptível via toque.
- **Visível x Não visível:** A informação visível é fácil de perceber e identificar no meio de outras informações disponíveis e acessíveis. A não visível é muito difícil de ser percebida e identificada no meio de tantas outras informações disponíveis e acessíveis.

Não basta uma informação possuir qualidades suficientes para ser considerada pertinente se esta não puder ser acessada no momento desejado. De fato, tão importante

quanto as características de uma informação são as fontes onde esta pode ser obtida e as formas ou possibilidades de acesso às mesmas. É o que veremos a seguir.

### **2.3. As Fontes de informação e sua acessibilidade**

O acesso a uma informação ou às fontes de informação é fator essencial para o uso de uma informação. Não raro a facilidade de acesso a uma fonte de informação é o que determina seu uso efetivo (O'REILLY, 1982). As fontes de informação mais facilmente acessíveis serão certamente mais utilizadas que aquelas menos acessíveis. Muitas vezes, é a própria fonte de informação que influencia diretamente na característica de uma informação. Por exemplo, em função da fonte onde ela foi obtida, uma informação pode ou não ser confiável.

O acesso à informação, segundo Culnan (1983; 1984), é um conceito multidimensional que engloba diversos parâmetros, como por exemplo o acesso físico propriamente dito à informação, a linguagem utilizada para efetuar a operação, a habilidade da pessoa em encontrar a informação desejada, a disponibilidade da mídia usada para acessar a informação e a capacidade da pessoa em usar a mídia. O uso de uma fonte de informação é positivamente ligado às percepções do indivíduo em relação a estes parâmetros. Independentemente da informação solicitada, a posição do indivíduo na organização também pode determinar que esta seja mais ou menos acessível. Além disto, a acessibilidade pode depender igualmente das experiências do indivíduo em saber onde procurar a informação. Isto tudo nos conduz a concluir que o processo de percepção, seleção e aquisição de uma informação não é totalmente em função da facilidade aparente de acesso a uma fonte de informação. Assim, são de fato diversos os parâmetros que influenciam a acessibilidade de uma informação: a acessibilidade à informação, a acessibilidade à fonte de informação, a acessibilidade aos canais de informação (SWANSON, 1992).

Com as novas tecnologias de acesso à informação, em especial a Internet, em função do ambiente potencialmente "atingível", a quantidade de fontes de informação é exponenciada. As regras ligadas a acessibilidade mundial são ampliadas, as oportunidades se multiplicam, as relações geram novos desafios. O acesso à informação, facilitado mas igualmente excessivo, exige um controle ainda mais efetivo. Ao mesmo tempo em que facilita o potencial acesso à informação, cresce a percepção de insuficiência de informação pertinente que é por vezes ligada ao excesso de informação causado pela dificuldade de acesso à informações úteis (JANISSEK-MUNIZ, 2004).

As fontes de informação utilizadas pelas organizações são numerosas e diversificadas, em função da atividade ou interesse do tema, ator ou situação. O quadro abaixo sugere alguns tipos conhecidos de fontes de informação, cada um deles ensejando diferentes graus em termos de formalização ou informalização.

<b>Exemplos de Fontes de Informação</b>
• Internet
• Bases de dados internas ou externas
• Fornecedores
• Clientes
• Revistas, Jornais, Periódicos
• Congressos, Seminários, Feiras, Exposições
• Publicações Científicas e técnicas
• Registros de Marcas e Patentes
• Teses, Dissertações, Projetos e Publicações de Pesquisas
• Publicações da organização (relatório anual, por exemplo)
• Tribunais de comércio
• Produtos de concorrentes
• Missões e viagens de estudo
• Contatos Pessoais
• Ofertas de Emprego
• Negociações comerciais
• Bolsa de Valores
• Livros e Enciclopédias
• Relatórios de serviços e missões oficiais
• Relatórios e sínteses de empresas especializadas na coleta de informação

Quadro 1: Exemplos de Fontes de Informação

No contexto da Inteligência Estratégica, o acesso designa a operação pela qual o usuário potencial de uma informação pode acessá-la no momento que lhe é oportuno (LESCA, 2003). Uma fonte ou uma informação acessível é aquela disponível ao usuário no momento desejado. Ou seja, o importante na aquisição de uma informação é obter a boa informação (pertinente e útil) e igualmente poder dispor dela no momento adequado. Isto por um lado nos traz à tona a questão de que não se deve improvisar na produção dessa informação, o que pressupõe um processo organizado de coleta, registro, seleção e exploração, bem como difusão da informação aos usuários implicados no processo. Por outro lado, evoca igualmente a questão de “para quem” uma dada informação é importante ou útil? Certamente a percepção de valor dado sobre uma informação vai variar em função do indivíduo que a estará considerando.

#### **2.4. O valor e a utilidade potencial da informação: para quem?**

Quando se pensa em valor de uma informação, além dos aspectos característicos que certamente ajudam na determinação do quanto uma informação é útil, pertinente,

efetiva; há que se considerar igualmente dimensões ligadas ao seu uso, por quem, quando e para quê, assim como a sua agregação de valor a um procedimento, a uma decisão, a um serviço ou produto.

Globalmente, uma informação é tanto mais importante ou valorizada quanto maior for sua contribuição ao processo decisório. O valor da informação é difícil ou complexo de ser medido ou observado: há aspectos tangíveis, mensuráveis, mas há diversos aspectos intangíveis, reflexos ou efeitos indiretos, os quais são delicados de perceber e apreciar. Além disso, há reflexos nos indivíduos, de diferentes formas e níveis, assim como nos departamentos, na organização como um todo, e mesmo no ambiente.

Outros aspectos importantes no que se refere à produção de informação: o atraso, a partir do qual toda utilidade pode ser anulada, o custo de sua geração em função da utilidade potencial, bem como questões de acessibilidade, formato mais adequado, facilidade de compreensão. A noção de valor ou de impacto de uma informação no sentido aqui evocado pode facilitar a decisão de busca de certos dados, seguindo-se a máxima de que *'pode-se obter 80% da informação com 20% de custos, ou então 100% de informação com 100% de custos'*.

### **3. A Inteligência Estratégica como forma de gestão da informação**

As atividades de atenção e monitoramento para a identificação de informações pertinentes e úteis à tomada de decisão podem ser suportadas pela implantação de dispositivos de inteligência que permitam alavancar a compreensão do ambiente, auxiliando na condução das estratégias organizacionais e no uso otimizado dos recursos disponíveis. Todas essas atividades têm em comum a necessidade de informação atualizada e disponível de forma simples, para ser utilizada na tomada de decisão. A disponibilidade e o acesso à informação, que pressupõem pelo menos busca, seleção e armazenamento, são atividades que devem ser gerenciadas pela organização.

Dentre as formas de definição da gestão de informação, tem-se a abordagem do planejamento estratégico (missão, objetivos, fatores críticos, etc., ou o uso de informação para responder a perguntas do tipo: onde estamos? Para onde vamos? Como iremos?). Uma outra abordagem que possibilita melhor estruturar a gestão da informação no apoio da tomada de decisão é a do processo decisório (inteligência, concepção, escolha, revisão), ou a identificação do problema, a seleção e escolha de alternativas, a implementação, o acompanhamento, a reavaliação. A abordagem de

Inteligência Estratégica vem se agregar a esses modelos, no intuito de antecipação de problemas e de identificação de oportunidades, a partir de uma especial atenção às informações especiais advindas dos ambientes internos (capacidades, limites), externo (ameaças, oportunidades) e social (o ambiente maior no qual se insere a organização).

A Inteligência Estratégica parte da premissa que, ao conhecer o ambiente no qual a empresa está inserida, tem-se um incremento importante em relação à estratégia da organização, pois propicia uma adequação e preparação, a tempo, para enfrentar o ambiente turbulento e incerto a que estão submetidas. Quando uma empresa implanta um processo de Inteligência Estratégica, ela deseja estar apta a identificar e selecionar informações relativas às mudanças de seu ambiente de negócios, buscando identificar oportunidades e ameaças, de forma a inovar em valor e adaptar-se ao seu ambiente. Diversos são os desafios ligados à implantação de um tal projeto na organização. Entre eles citamos: sensibilizar a direção para reconhecimento da importância de um projeto de Inteligência; definir uma equipe projeto engajada e de competências diversas; formar pessoas para coleta, seleção e análise das informações; delimitar o ambiente prioritário para ação; identificar o tipo de informação pertinente para a empresa, a forma adequada de selecioná-las e interpretá-las; definir tecnologias de suporte ao processo.

Nosso intuito é desenvolver uma plataforma Web para apoio ao processo de implantação (formação de equipe, acompanhamento, etc.), bem como um conjunto de ferramental adequado para suporte às diversas etapas do processo. Buscamos mostrar a importância de se desenvolver soluções - simples, efetivas e focadas - que viabilizem a atividade de inteligência estratégica.

### **3.1. Definição de Inteligência Estratégica**

A Inteligência Estratégica é o processo informacional coletivo e contínuo pelo qual um grupo de indivíduos buscam (de forma voluntária) e utilizam informações 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).

A Inteligência Estratégica, muito mais do que um conceito, é uma prática voltada a auxiliar organizações na sua capacidade em monitorar seu ambiente e identificar informações pertinentes, considerando-as na definição dos eixos estratégicos que ela deseja implantar. Para tal, as organizações devem ser capazes de implantar um processo de obtenção e gestão de informações relativas ao estado e evolução de seu

ambiente. A Inteligência Estratégica busca fornecer uma representação do ambiente e elementos que permitam inferir mudanças deste, visando apoiar o processo decisório organizacional e possibilitar agir de forma rápida, no momento certo.

Diversas são as formas de se atentar, obter, tratar e interpretar uma informação, e diversos são os métodos ou técnicas<sup>1</sup> tradicionalmente utilizados para tal atividade. Todas eles consideram o tipo de informação obtida ou a ser obtida, bem como o tipo de resultado ou resposta visados. Considera-se igualmente o foco da informação, o ambiente de referência, o ator e o tema envolvidos. Tais dimensões ditam a forma como uma organização vai conduzir a sua gestão de informação e alocar recursos disponíveis.

Quanto aos aspectos evocados (informação, ambiente, ator, tema, etc.), já tratamos das características informacionais e de fontes de obtenção na seção 2 deste artigo. A seguir, vamos aprofundar os demais aspectos sob a perspectiva da Inteligência Estratégica, bem como apresentar a importância de realização de um tal processo.

### **3.2. Ambiente organizacional: atores, temas e mudanças**

Confrontadas a ambientes percebidos como sendo cada vez mais incertos e evolutivos, as organizações, seus gerentes e decisores, buscam aumentar sua capacidade de adaptação face às oportunidades e ameaças que surgem a todo instante. O ambiente organizacional, em constante mutação, sofre influência de diversos atores, o que configura um contexto de desafios num dia a dia gerencial de forte pressão.

O principal objetivo da inteligência estratégica é oferecer um suporte simples e eficaz para que através da aquisição e interpretação da informação pertinente se possa melhor conduzir as estratégias e utilizar de forma mais eficaz os recursos da organização, melhorando o processo decisório, e assim melhor enfrentando as turbulências do ambiente. Para reagir rápido e bem, em tais circunstâncias, deve-se poder perceber as mudanças do ambiente a tempo de agir.

A Inteligência Estratégica visa informar os responsáveis da empresa a respeito das mudanças que podem ocorrer no ambiente. As mudanças possíveis podem ser de diferentes tipos: mudanças progressivas e contínuas em relação ao passado (uma tendência, por exemplo); mudanças descontínuas em relação ao passado, mas pouco surpreendentes; ruptura evidente com o passado, podendo constituir uma «catástrofe» em certos casos. A Inteligência Estratégica está especialmente ligada às descontinuidades e às rupturas.

---

<sup>1</sup> Podemos citar por exemplo a pesquisa de mercado, a análise quantitativa ou qualitativa, o datamining...

As mudanças podem se produzir em diferentes ritmos: mudanças lentas; mudanças em aceleração, mas numa mesma direção; mudanças numerosas e em todos os sentidos, caóticas. A Inteligência Estratégica está especialmente ligada às acelerações e às mudanças desordenadas. Descontinuidades, rupturas, aceleração de ritmos, caos, ... são características da incerteza que pode caracterizar o ambiente da organização no qual decisões estratégicas são tomadas.

O ambiente a ser considerado pela organização na busca de informações que permitam reduzir incertezas não deve ser tratado como um conceito abstrato. Ele é constituído de atores atuantes! Esses atores são habitualmente conhecidos pelos responsáveis da empresa, como por exemplo os concorrentes, os clientes, os fornecedores, os parceiros, os investidores, os poderes públicos, etc. Naturalmente externos à empresa, esses atores podem, em função das suas decisões, interferir na atividade ou rumo da organização. Eles precisam, pois, ser monitorados, em função de seu comportamento, de sua atuação no ambiente da empresa, e de sua potencial interferência (positiva em termos de oportunidades que podem gerar, ou negativa em termos de ameaças) na organização.

Assim, diversos aspectos devem ser considerados na análise do ambiente organizacional: por um lado os próprios atores (clientes, concorrentes, etc.), de outro lado os produtos, serviços formas de atuação, procedimentos e tecnologias, enfim, um conjunto de ações que podem interferir ou ter algum significado à organização. O objetivo principal da observação do ambiente é então favorizar o conhecimento sobre o ambiente atual de forma a antecipar o ambiente futuro, definindo enfoques e objetivos de Inteligência Estratégica segundo a dimensão do ambiente que se desejar desenvolver: tecnológica, jurídica, social, econômica, internacional, climática, política, geopolítica.

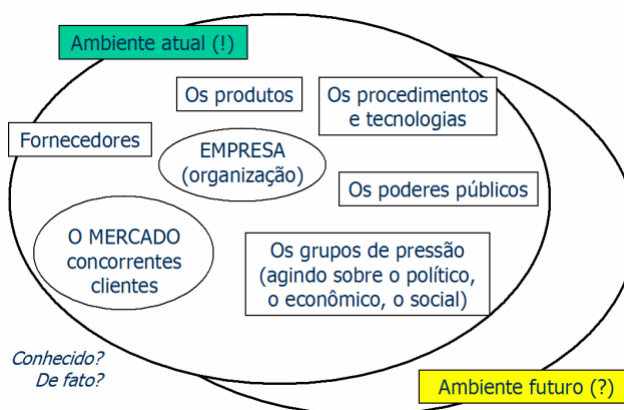


Figura 1: Ambiente organizacional



O intuito de monitorar o ambiente, numa ou outra dimensão, é o de pesquisar, tratar e divulgar a informação visando seu melhor aproveitamento. Diferentes atores em diferentes níveis e situações, internos ou externos à organização, constituiriam uma rede na qual circulariam dados parciais, dados completos, informações e mesmo conhecimentos, os quais, em pequenos conjuntos ou em modelos complexos, assumem um significado segundo o indivíduo ou grupo que os estiver explorando. Tal é o intuito dos conceitos, métodos, técnicas e ferramental de Inteligência Estratégica com o qual lidamos em nossa equipe de trabalho.

### 3.3. Dimensões da Inteligência Estratégica

As informações originadas no ambiente organizacional e potencialmente úteis ao processo de Inteligência Estratégica podem ser vistas ou enquadradas de acordo com as dimensões Espaço x Tempo:

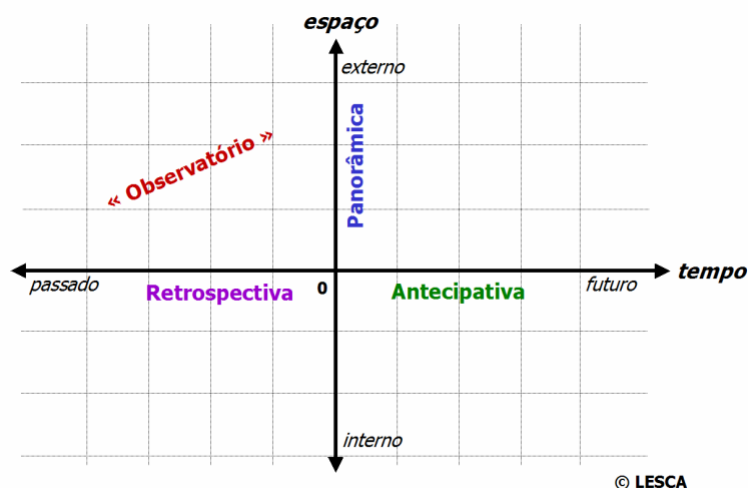


Figura 2: Dimensões Espaço x Tempo (adaptado de LESCA, 2003)

- **Dimensão Tempo:** pode ser direcionado ao futuro (inteligência antecipativa), direcionado ao passado (inteligência retrospectiva) ou ainda inteligência situacional (atual).
- **Dimensão Espaço:** permite conhecer o ambiente interno ou externo, e também as trocas entre eles (fluxos de informação indo do exterior para o interior da organização e vice-versa, ou transitando internamente).

A opção de enquadramento entre as dimensões de foco de um processo de inteligência implica na forma como o ambiente de organização será percebido. Em termos da dimensão Tempo, duas metáforas podem ser utilizadas: a metáfora do espelho retrovisor que considera essencialmente as informações de eventos ocorridos, e que permite entender o que ocorreu no passado para monitorar, corrigir ou redirecionar o presente; e a metáfora do radar, que pressupõe uma postura proativa por parte da empresa em buscar detectar eventos que estejam se anunciando ou se aproximando da empresa e que podem impactar em seu funcionamento. A metáfora do radar está ligada à questão da antecipação ou de informações antecipativas que permitem à empresa, através de uma interpretação apropriada, identificar mudanças de seu ambiente sócio-econômico com o objetivo de aproveitar uma oportunidade, evitar uma ameaça ou ainda se preparar a tempo para enfrentar tal ameaça. Nossa postura em relação à dimensão Tempo é que muito embora o foco antecipativo seja mais apropriado em termos de se ter ainda “tempo” para influenciar - ou se preparar para - um evento futuro, ambas as orientações são importantes e deveriam ser usadas conjuntamente para um melhor entendimento do ambiente da empresa.

Já a dimensão Espaço está diretamente ligada aos fluxos informacionais, que trazem, levam ou fazem circular a informação numa organização. Eles podem ser caracterizados em 3 grandes direções:

- Do e para o interior da organização (informação circulando internamente);
- Do interior da empresa para o exterior da organização (informação sendo comunicada ou divulgada);
- Do exterior da empresa para o interior da organização (informação sendo recebida ou buscada).

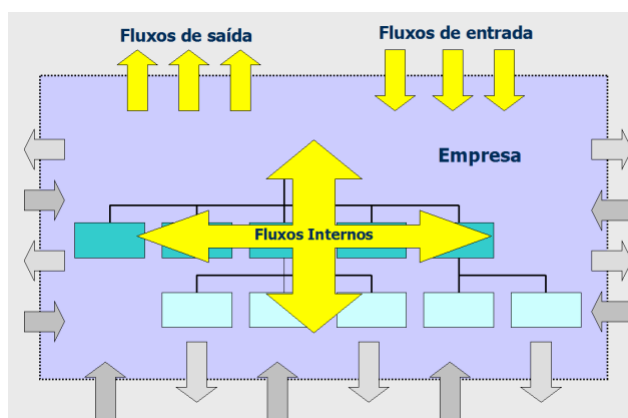


Figura 3: Fluxos de Informação Organizacional

Um outro aspecto a ser considerado na questão de fluxos de informação diz respeito à dinâmica ‘Pull & Push’ (SWANSON, 1992). Segundo esta dinâmica, a informação não é simplesmente objeto de um fluxo direto entre um emissor e um receptor. Ela pode ser empurrada pelo fornecedor, ou puxada pelo solicitante, em função dos benefícios de cada um em relação à troca de informação. Em um fluxo *push*, a iniciativa vem do emissor da informação, enquanto que em um fluxo *pull*, a iniciativa vem do receptor, que solicita uma informação. O interesse desta distinção nos termos de nossa abordagem é ligada exatamente à forma de obtenção da informação, ou a maneira pela qual serão encaminhados os processos de coleta ou de provocação da informação a partir de uma plataforma Web (JANISSEK-MUNIZ, 2004).

### **3.4. Realizar Inteligência Estratégica sob qual abordagem?**

Há objetivos distintos para a realização de Inteligência Estratégica: procurar tendências (continuidades) ou procurar as diferenças (pontos de ruptura)?

Lesca (2003) orienta que se preste atenção nos pontos singulares, associando-os de alguma forma, afim de identificar mudanças ou rupturas, isso representando a antecipação de uma situação, de um evento, de um problema, de uma oportunidade enfim... é o fato de ter implantado um dispositivo de inteligência estratégica que possibilita a criação de uma postura ou visão diferente ou inovadora das oportunidades ou riscos que podem surgir. Desta forma, pode-se antecipar representações (ou interpretações) de mudanças ou rupturas que podem ocorrer num ambiente organizacional, a partir daí inferindo-se ações a realizar. Essas ações seriam no sentido de estancar, de amenizar ou mesmo de evitar um problema ou ainda de melhor aproveitar uma dada oportunidade.

Com base na situação atual das organizações brasileiras e latino-americanas, em boa parte das quais há muita necessidade de produção de efetiva informação gerencial a partir dos dados retrospectivos, já disponíveis, mais quantitativos, internos e formais, e ainda com base na praticamente total ausência de domínio de métodos e ferramentas para lidar com dados de vocação antecipativa, qualitativos, externos ou mesmo internos, informais ou mesmo formais, no intuito de produzir uma informação muito mais rica e consistente para apoiar a tomada de decisão gerencial, nossa convicção é que, além dos pontos singulares, muito tem-se a aprender aplicando conceitos, métodos, técnicas e ferramental de Inteligência Estratégica para tratar de forma diferenciada previsões e

tendências. A melhor compreensão gerencial, individual ou preferentemente coletiva, da tendência ou continuidade do modelo vigente, seja em termos intra-organizacional ou interorganizacional, ou de mercado, continua sendo um aspecto vital para as organizações e deve ser apoiado pela atividade de Inteligência Estratégica.

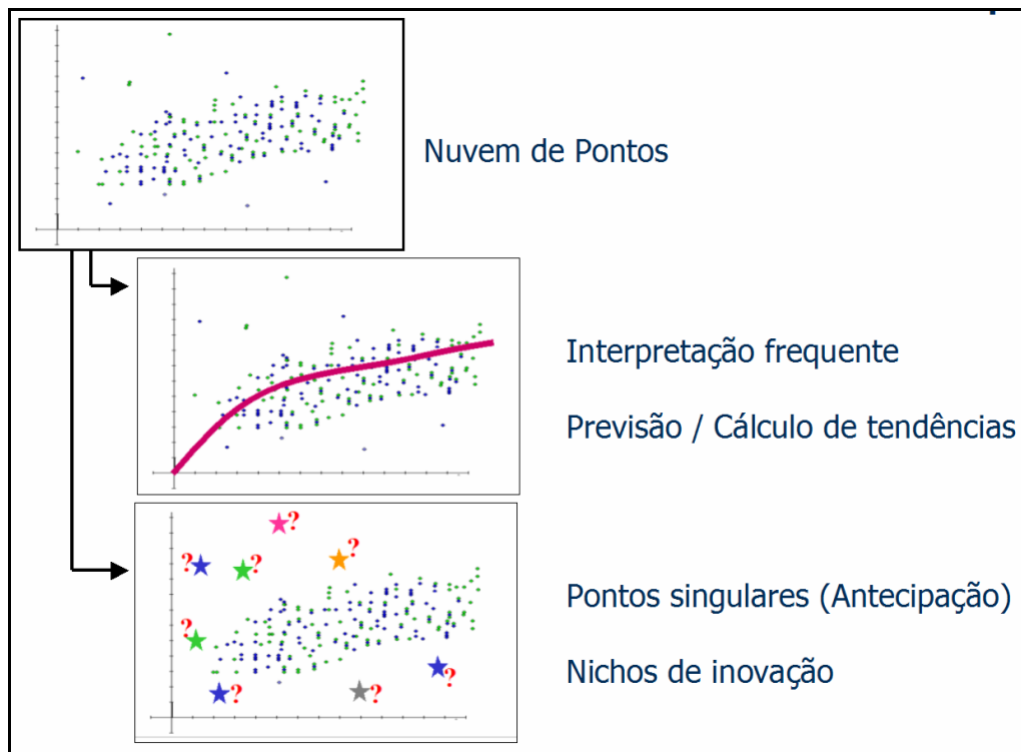


Figura 4: Previsão (tendências) x Antecipação (pontos singulares)

Dito de outra forma, a um mesmo conjunto de dados, sejam eles quantitativos ou qualitativos, formais ou informais, internos ou externos, etc., podem-se aplicar variantes dos conceitos, métodos e técnicas, utilizando ferramental apropriado, para, seja realizar cálculos de tendências ou previsões chegando a interpretações interessantes e a um adequado retrato da realidade, bem como identificando os pontos singulares ou esdrúxulos, enfim, aqueles que se desgarram da tendência, que se destoam, positiva ou negativamente, e a partir dali identificar curiosidades, oportunidades ou nichos de inovação.

Esta última representa a nossa convicção, para qual no próximo tópico abordamos itens e desenvolvemos uma série de métodos, técnicas e ferramentas, fortemente agregadoras de valor, tanto para o processo de trabalho quanto para o enriquecimento do perfil individual quanto para os resultados que se pode ter com a aplicação de inteligência estratégica.

#### 4. Plataforma de Inteligência Estratégica, um meio de exploração de dados para apoiar a tomada de decisão

É importante considerar o papel que cada elemento (conceito, método, técnica e ferramental) de inteligência pode desempenhar num conjunto de soluções e num dado contexto. Para definição do escopo da atividade de inteligência, devem ser considerados a dimensão da coleta de informação (reduzida a extensa), e o tempo de realização (curto a longo prazo) (CHOO, 1998).

Como se tem notado na literatura mundial uma certa criatividade na definição de idéias para classificar o seu referencial como original, é nosso entendimento que para ser bom não necessariamente precisa ser original: o importante é estar pronto para enfrentar o desafio de compreender, de adaptar, de adequadamente sensibilizar e implantar tudo que este campo da Inteligência Estratégica nos oferece e pode possibilitar.

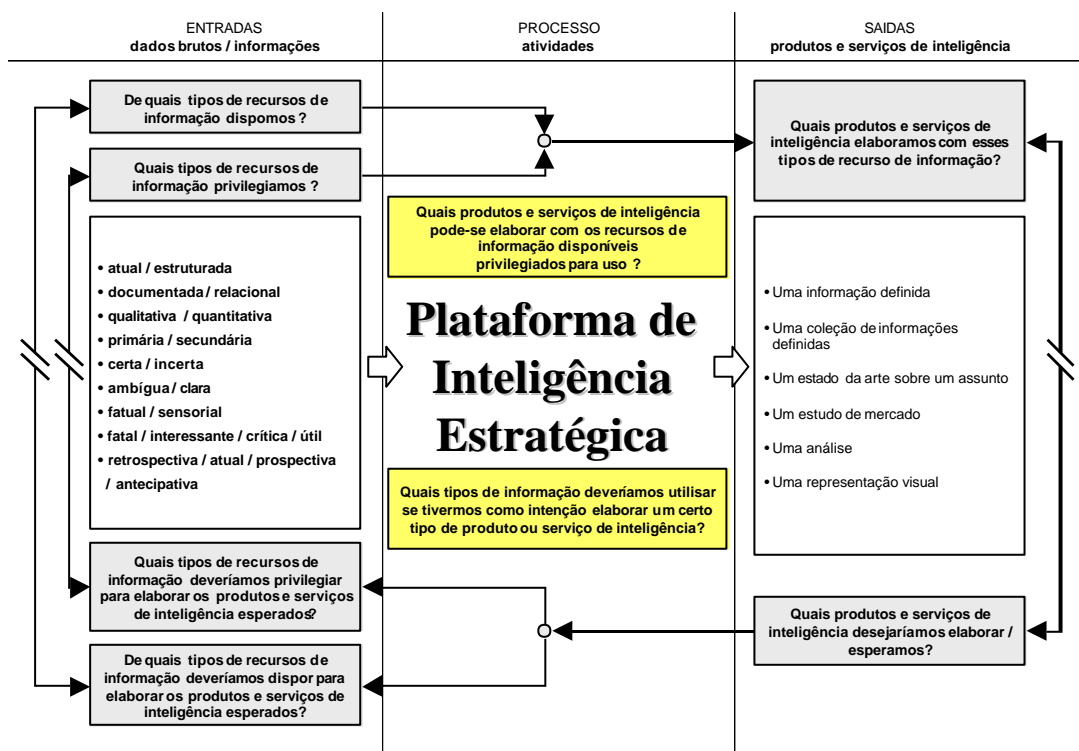


Figura 5: Representação morfológica da Inteligência Estratégica

Fonte: adaptado de CARON-FASAN e LESCA N. (2005)

Além disso, é vital que a inserção de tal método seja contextualizada, e que esta contextualização e a vantagem potencial do uso da ferramenta adotada seja algo compartilhado e assumido pelos diferentes atores no processo. Nosso intuito, pois, é propor um conjunto de instrumentos que permita suportar a atividade de Inteligência

Estratégica, viabilizando o processo que será alimentado de dados/informações específicas e que permitirá gerar saídas em termos de informações que alimentarão o processo de tomada de decisão.

#### **4.1. Uma primeira definição de requisitos da Plataforma**

O intuito de nossa equipe é desenvolver e disponibilizar às organizações públicas e privadas, pequenas, médias e grandes, uma plataforma de Inteligência Estratégica. O importante é que se adote uma solução simples, de fácil implantação, e que possa rapidamente servir como argumento de demonstração da agregação potencial de valor da adoção de tais conceitos, métodos, técnicas e ferramental.

Por plataforma, entendemos um ambiente similar a um portal web, onde o usuário habilitado terá acesso a uma série de recursos viabilizadores da prática de inteligência. De fato, nossa equipe ali disponibilizará diversos textos, slides, vídeos, tutoriais, aplicativos, cases, etc. isto possibilitando a cada indivíduo, grupo ou organização, de se exercer com mais segurança nesses novos desafios.

Todo esse material disponibilizado prezará pela facilidade de uso, pela simplicidade de construção e de compreensão, pela efetiva contribuição que ele terá seja em processo, seja em resultado, em termos de busca, tratamento e difusão da informação. Ou seja, o que se deseja é ter um ambiente para educação de alto nível, através da qual possa se desenvolver a capacidade gerencial de produzir significado através da busca, análise e interpretação de dados quanti e quali, interno e externo, formal e informal, para apoiar decisão, buscando incorporar no dia-a-dia gerencial condições para desenvolver capacidade de antecipação através da interpretação de dados qualitativos, de fonte diversas e informais. Nosso intuito é formar gerentes capazes de transformar a informação em vantagem competitiva.

Qualquer que seja a solução adotada, é importante que se reflita sobre a efetiva utilidade do dado armazenado e da informação produzida. Uma questão que surge é quanto bem instrumentalizado está o mundo gerencial e cada organização para dispor de condições perenes (duradouras) e efetivas de adequada exploração dos dados para produção de informação útil para a decisão.

Conforme já argumentado, o escopo de soluções disponibilizadas deve ser abrangente, indo do retrospectivo ao antecipativo, ou, conforme o caso, combinando ambos. Em suma, julga-se importante ter a habilidade necessária para interpretar dados e elaborar análise retrospectiva, bem como aguçar a sua percepção/atenção para

identificar pontos singulares ou peculiares prenunciadores de algum fenômeno de mudança. Isso exige que se saiba lidar com várias fontes do ambiente intra e interorganizacional, das mais formais às mais informais, das totalmente disponíveis àquelas completamente imprevisíveis, esporádicas e mesmo raras.

Um dos desafios importantes neste contexto é não somente ter adequada leitura e interpretação de dados internos à organização, bem como daqueles dados externos, sejam eles oriundos de pesquisas encomendadas, ou ainda de uma série de fontes, eventos, percepções, curiosidades, enfim, estes últimos normalmente não ganhando espaço em nossa mente, quando isolados, contudo rapidamente se tornando elementos importantes de um quebra-cabeças quando analisados em conjunto e sobretudo quando disponibilizados para análise coletiva de um grupo, mais do que um indivíduo.

O importante é não somente informar a decisão, mas igualmente decidir pela informação. Ou seja, a informação ou dado coletado não deve servir apenas para “responder” a um pedido ou necessidade específica para uma tomada de decisão, mas igualmente, e mesmo principalmente para que, ao se deparar com uma informação, o gerente, analista ou membro de uma equipe projeto possa perceber sua importância e atentar para que esta seja não apenas percebida mas repassada ao coletivo que potencialmente poderá utilizá-la para produzir informação útil, gerar novas ações e influenciar decisões.

A produção de informação útil pode ser para prover uma necessidade definida a priori, assim como pode e deveria ser para simplesmente alimentar um processo no qual indivíduos ou grupos estão constantemente refletindo, revisando, realimentando discussões na busca de uma melhor condução das ações organizacionais. Independente disso, em termos de métodos e de etapas de um processo, pode-se ver cada provimento desses como um processo de “pesquisa”: um problema é identificado, uma curiosidade é manifestada, uma questão se interpõe; uma forma de prover essa informação é concebida, a partir da qual uma estrutura de dados é definida; um mecanismo de coleta é deflagrado, gerando o seu registro e armazenamento; um processamento é realizado, no qual a condição de cruzamentos e o ferramental para sua exploração são bastante importantes para análises e interpretações, relatórios e discussões.

Há diversas habilidades e competências que se exigem de um pesquisador, gerente, analista ou executivo, todos eles, para que tudo isso se torne realidade. Dominar a elaboração de instrumentos, questionários, enfim, todo instrumental de coleta; ter habilidade e percepção para realizar análises de dados quanti e qualitativos,

não somente de forma simples mas também de forma estatisticamente mais complexa; dominar o mundo das análises dos textos e das questões dissertativas com técnicas mais apuradas como análise de conteúdo e análise léxica. Enfim, muito se tem a trabalhar em termos de capacitação gerencial para que uma efetiva condição de operação de todas essas idéias se produzam.

Vencer o desafio de educar para combinação do mundo qualitativo e quantitativo, não é tarefa fácil. Exige muita sensibilização, muita preparação, muita paciência, muito exercício de análise. Imagine o conjunto de emails que chega ao serviço de atendimento de uma determinada organização (um banco, uma universidade, etc.). É certo imaginar que cada desses emails é respondido até o final do dia ou no próximo dia, falta do que uma grande insatisfação se estabeleceria e comprometeria aquele negócio ou atividade. Contudo, muito poucas são as organizações que hoje dominam técnicas, métodos e ferramentas para concentrar todos esses emails numa base de dados, a qual seria explorada para produzir informação extremamente útil a respeito do que o conjunto dos emails está a gritar! Note bem que neste exemplo a base formada por todos os emails é uma base disponível na empresa, a qual contém informação latente e sobretudo que pode ser produzida sem a necessidade de se perguntar explicitamente aos clientes sobre isso. A empresa ganha em qualidade pelas ações que pode dali depreender, sem o desnecessário risco de imagem pela potencial geração de expectativas por parte do cliente, as quais podem ser frustradas por uma falta de ação imediata.

Só se pode ousar realizar atividades dessa forma quando se atinge uma combinação mais perfeita entre técnicas mais qualitativas, as quais valorizam a riqueza da informação aliando-se a isso o rigor científico das técnicas mais quantitativas. Além disso, é necessário que isso possa ser feito de forma mais autônoma pelo gestor ou tomador de decisão, devendo ele seja dominar os conceitos, métodos, técnicas e aplicativos para agregar valor ao seu trabalho, seja através de uma equipe que gradativamente lhe auxilie a tal.



O intuito, enfim, é possibilitar ganho de tempo e de qualidade no processo de trabalho e nos resultados para viabilizar que o tempo do gerente ou do analista se concentre na compreensão dos resultados e não no processo para sua produção (de forma a chegar com fôlego na análise!).



Figura 6: Soluções facilitadoras

O conjunto de soluções que nossa equipe trabalha se vale de conceitos e métodos já abordados nos tópicos anteriores. Eles constituem a base com a qual nos inspiramos para criar técnicas e aplicativos, estes constituindo o ferramental do gerente e analista. Uma característica peculiar dessas soluções é a possibilidade de sintetizar dados brutos que foram antes estruturados, coletados e armazenados para que uma reflexão ou discussão individual ou em grupo possa ser lançada sobre essa síntese, a partir do que se tem *insights* ou curiosidades, idéias enfim, e então se possa caracterizar, selecionar, detalhar numa volta focada à própria base de dados que constituía o ponto de partida, e que agora ampara a própria ação.

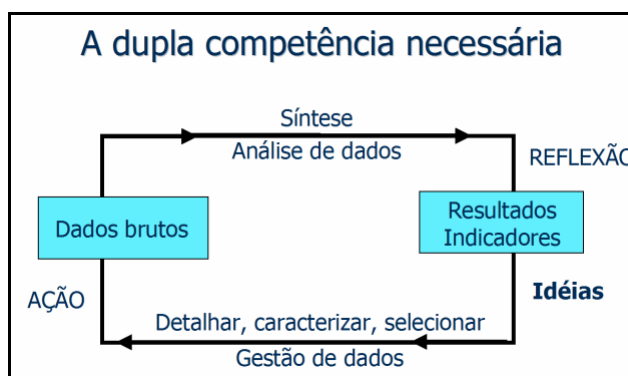


Figura 7: Competência necessária à análise de dados

Quando nossa equipe técnica reflete sobre uma dada situação a qual requer a concepção de um aplicativo que vai ser agregado na plataforma de solução de Inteligência Estratégica, não perde de vista que a finalidade maior é facilitar a vida gerencial. Para tal, há uma preocupação em primeiro definir o resultado a ser produzido (a saída, o *output*) para somente então definir os requisitos (entradas) e sua forma de processamento. A nossa lógica de construção é de oferecer alternativas de entradas de dados (os dados não necessariamente precisam ser coletados de forma clássica, eles

podem ser exportados, importados, agregados, antes de serem disponibilizados), os quais vão ser explorados por modelos através dos quais o gerente ou analista explora os dados livremente e com autonomia (sem depender do pessoal de TI, desmistificando a tecnologia), e por fim produzindo as saídas ou resultados segundo a sua curiosidade, de forma aberta e evolutiva, a eles aplicando os filtros que bem desejar. É bem diferente da forma clássica que concentra poder nas mãos do pessoal de TI e constrange os gestores e analistas, na qual a entrada é padrão, os dados são intocáveis, o processamento é uma caixa preta que não pode ser alterada, e as saídas ou resultados são fechados e periódicos, fadados a serem deixados de lado, não ter nenhuma utilidade potencial.

Uma qualidade importante nesse tipo de atividade é que se possa, com o tempo, além da autonomia de ir da síntese ao detalhe, além do ganho de tempo em processo, além do ganho de qualidade nos resultados, reusar os modelos (de entrada ou saída) para outra finalidade, com isso ganhando ainda mais tempo para se dedicar à análise, interpretação e implicações.

Essa atividade envolve vários atores e seu objetivo é a ação desses próprios atores. Trata-se de um processo de aprendizado coletivo. Onde estarão localizados os conhecimentos e a capacidade de aprendizado da organização senão nos homens que a compõem? É exatamente na inteligência e postura dessas pessoas que está a capacidade da organização de fazer a concatenação de fatos e dados, criando representações que permitam compreender eventos futuros. 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.

Enfim, as informações que interessam à Inteligência Estratégica são aparentemente sem significado, quando vistas ou analisadas isoladamente (LESCA, 2001; CARON-FASAN 2001; LESCAS e LESZCZYNSKA, 2004). Entretanto, a visão que se pode ter em relação a uma situação, ou a um conjunto de informações inicialmente sem sentido, muda completamente se adotarmos uma sistemática coletiva de coleta e de interpretação de informações. A coletividade é fundamental, pois todo o processo de análise de informações exige intervenção de diversos membros da organização, em função de suas atividades, experiências e competências (LESCA e BLANCO, 1998; LESCAS e CARON, 1996). Trata-se efetivamente de um processo de aprendizagem organizacional coletivo e de gestão de conhecimentos (CHANAL e FARASTIER, 1997; CARON-FASAN e FARASTIER, 2003).

## 4.2. Os componentes da solução

Diversos são os componentes que compõem a solução da Plataforma de Inteligência Estratégica da forma como vislumbramos:

- conjunto de conhecimentos conceituais (teorias, modelos, definições...) adaptados à cultura brasileira, a serem utilizados para sensibilização e capacitação de equipes projeto,
- biblioteca virtual contendo artigos, textos, livros, publicações, slides,
- espaço interativo e-learning para acompanhamento customizado de capacitação e formação, contendo além da biblioteca virtual, diversos elementos de estudo,
- cases e exemplos aplicados a partir de experiências práticas realizadas pela nossa equipe de pesquisa,
- vídeos específicos para sensibilização e apresentação de principais aspectos relativos ao processo de implantação,
- métodos e técnicas para operacionalização de processos de inteligência e forma como estes se inserem na organização,
- conjunto de aplicativos (alguns mais quantitativos, outros mais qualitativos) para suporte às etapas de implantação de um processo de inteligência (como por exemplo um aplicativo de diagnóstico, um aplicativo de auto-teste, um aplicativo para virtualização da ficha de coleta de dados, um aplicativo para ouvidoria organizacional ou um fale conosco, etc.) que permitam concretizar a agregação potencial de valor de tal processo,
- espaço para desenvolvimento de novos cases através de consultoria com clientes,
- outros itens a levantar com o tempo e em consequência da interação com os usuários da própria plataforma.

A maneira como esses componentes serão estruturados e oferecidos permitirá constituir uma solução completa para formar uma base de conhecimentos em inteligência. A plataforma contaria com um ambiente de acesso amplo e igualmente com parte restrita, onde seria possível manter soluções customizadas para empresas que desejem implantar tal processo.

A plataforma contribuirá igualmente para tornar perenes enquetes e pesquisas, bem como possibilitará potencialmente a manutenção de aplicativos.

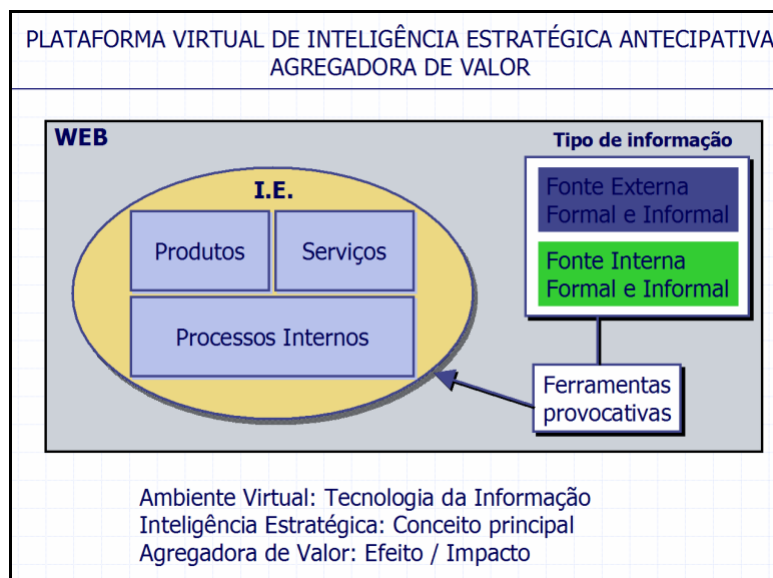


Figura 8: Plataforma virtual de Inteligência Estratégica

### 5. Conclusão: as pessoas na base da produção de sentido pela exploração dos dados

A adoção de tudo aqui preconizado sobre Inteligência Estratégica depende das pessoas, as quais produzirão informação que faça sentido e tenha utilidade a partir da exploração de dados. Como se pode bem observar, isso depende do domínio de diversos conceitos, métodos, técnicas e aplicativos. Cada dos indivíduos de um determinado grupo, cada grupo, tem qual habilidade em que parte do processo? E que necessidade ou que deficiência eles têm em que parte do processo? Ou ainda, quão próximo da autonomia efetiva cada um deles está em cada das etapas do processo de inteligência estratégica?

Nota-se que diversas são as habilidade e competências que deles se exige: visão global, visão sistêmica, compreender as interrelações, mapear o processo informacional, enfim, ter a condição de se transformar de um "mero" coletador de dados, num efetivo analista, num "farejador". Isso passa pela auto-crítica de cada dos indivíduos, os quais devem muito honesta e francamente se reconhecerem dentro de 3 características importantes no perfil do gerente analista: ideólogo (idéias, objetivos, é um elaborador de idéias), engenheiro (instrumentos, métodos, procedimentos, é um realizador), e sábio (dados, conhecimentos, é um interpretador) (MOSCAROLA, 1990). Nesse modelo, o indivíduo pode se reconhecer mais fortemente num ou dois, e necessitando melhorar no aspecto restante; o ideal é que ele possa desenvolver as 3 qualidades. Ou se percebe as 3 qualidades, ou se forma times onde as 3 qualidades estejam presentes. Isso passa também pela autocrítica de cada organização, que deve saber fazer o adequado balanço de cada dos setores envolvidos nesse mesmo sentido.

Num contexto brasileiro e latino americano, nosso papel principal, muito embora o potencial de agregação de valor e mesmo a simplicidade e riqueza técnicas de nossas soluções, é formar gerentes capazes de transformar a informação em vantagem competitiva: ele deve reagir rapidamente, diagnosticar disfunções, pesquisar causas, avaliar conseqüências, antecipar ações, ter atitude antecipativa, ser capaz de alimentar aprendizagem organizacional, enfim, inovar, evoluir, mudar, agir. Com voluntarismo, informação e imaginação e ousadia, ele se torna um piloto estrategista e possibilita à sua organização antecipar e evoluir em harmonia com o ambiente, na busca pelos seus objetivos.

## 6. 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., 2001, pp. 73-89.
- CARON-FASAN, M-L. e FARASTIER, A. Veille stratégique et gestion des connaissances. In **Présent et Futurs des systèmes d'Information**. Coordonnée par CARON-FASAN, M-L. et LESCA, N. Presses Universitaires de Grenoble. 2003. pp. 237-266.
- CARON-FASAN, M-L. E LESCA, N. La veille: états des connaissances actionnables produites dans un champ de recherche hétérogène. **Submetido à Revista FCS**, França, 2005.
- CHANAL, V. e FARASTIER, A. Apprentissage organisationnel et nouvelles technologies de l'information. **Actes du 3<sup>eme</sup> Colloque de l'AIM**. Strasbourg France, mai 1997.
- CHOO, C. W. **Information Management for the Intelligent Organization**: The art of scanning the environment. Edition ASIS. Second Edition. 1998. 272 p.
- CULNAN, M. J. The dimensions of accessibility to online information: implications for implementing office information systems. **ACM Transactions on Office Information Systems**. Vol 2, n° 2, 1984, pp. 141-150.
- FREITAS, H. e JANISSEK, R. **Análise Léxica e Análise de Conteúdo: técnicas complementares, seqüências e recorrentes para análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sphinx-Sagra (distrib.). 2000, 176p.
- FREITAS, H e MOSCAROLA, J. **Análise de dados quantitativos & qualitativos: casos aplicados usando o Sphinx®**. Porto Alegre/RS: Sphinx, 2000, 176 p.

- FREITAS, H., BECKER, J. L., KLADIS, C. M. e HOPPEN, N. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre/RS: Ed. Ortiz, 1997, 214 p.
- FREITAS, H. **A informação como ferramenta gerencial: um telessistema de informação em marketing para o apoio à decisão**. Porto Alegre - RS: ORTIZ, Junho 1993, 360 p.
- JANISSEK-MUNIZ, R. **Veille Anticipative Stratégique en PMI: Vers un nouvel usage du site Web pour provoquer des informations «terrain» afin d'amorcer des innovations**: Concept, instrumentation et validation. Thèse en Doctorat Sciences de Gestion. Grenoble 2 UPMF CERAG, 2004. 415 p.
- LESCA, H. e BLANCO, S. Théorie et pratique de la Veille stratégique : quelques retours d'expérience. Vers le concept d'Intelligence stratégique collective. **Colloque VSST98**. Toulouse, 19-23 oct., 1998.
- LESCA, H. e CARON, M.L. Business Intelligence: creating collective intelligence within the company. **Actes du BIT'96, Business Information Systems - Uncertain futures**. Manchester, GB, 12 p., november 7<sup>th</sup>, 1996.
- LESCA, H. e LESZCZYNSKA, D. Veille Stratégique: utilité des «informations de terrain» pour la PME-PMI à la recherche de nouveaux débouchés produit/marché. Etude d'un cas. **Papier de Recherche CERAG 2004-30**.(CERAG UMR 5820 CNRS GRENOBLE & IAE NICE), 2004.
- LESCA, H. Veille stratégique : passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce. **Actes du Colloque VSST 2001 Barcelone**. Tome 1. 2001. pp. 98-105.
- LESCA, H. **Veille stratégique : La méthode L.E.SCAanning®**. Editions EMS. 2003, 180 p..
- MOSCAROLA, J. **Enquêtes et Analyse de données avec le Sphinx**. Paris: Libraire Vuibert, 1990.
- O'REILLY, C. A. Variations in decision makers' use of information sources : the impact of quality and accessibility of information. **Academy of Management Journal**. Vol 25. n° 4. 1982. pp. 756-771.
- SCHEWE, C. D e SMITH, R.M. **Marketing: conceitos, casos e aplicações**. São Paulo: MacGrawHill, 1980, 564 p.
- SWANSON, E. B. Information accessibility reconsidered. **Accounting Management & Information Technology**. Vol 2. n°3. 1992. pp. 183-196.
- TAPSCOTT, D. **Economia Digital**. Makron Books, 1997. Cap3.