

Aplicação do Método de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva: Inovando a tomada de decisão estratégica a partir da aprendizagem e criação de sentido

Simone Leticia RAIMUNDINI
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
simone.raitmundini@ufrgs.br

Kathiane Benedetti CORSO
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
kathi_corso@yahoo.com.br

Fernanda GRANADO
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
nandagranado@yahoo.com.br

Raquel JANISSEK-MUNIZ
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
rjmuniz@ea.ufrgs.br

Resumo

O Método de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc) se insere como uma ferramenta inovadora para o processo decisório estratégico. O objetivo deste artigo é desenvolver e analisar as duas primeiras etapas (varredura ou coleta de dados e interpretação ou análise) do processo decisório, utilizando o Método de IEAc e destacando suas vantagens, limites e dificuldades para a inovação do processo decisório, a partir da aprendizagem individual e organizacional, delimitado à inteligência estratégica. Este estudo foi realizado a partir de informações públicas e secundárias de uma empresa brasileira do segmento de cosméticos e de higiene e limpeza pessoal (empresa Alfa), bem como as informações do respectivo setor econômico, concorrentes, mercado consumidor entre outros. A pesquisa se caracteriza como qualitativa, exploratória e interpretativa. A experiência de aprendizagem do Método de IEAc apresenta como principais resultados: um processo de interpretação coletiva de informações não estruturadas que permite identificar oportunidades e ameaças, além de agir antecipadamente, inovando processos e estratégias; exige um trabalho em equipe bem como conhecimento sistêmico e holístico da organização e do seu ambiente; também, instiga a atitude pró-ativa e desenvolve a capacidade a cognitiva, afetiva e social dos analistas. **Palavras-chave:** Inteligência Antecipativa; Informações Não Estruturadas; Tomada de Decisão; Estratégia; Aprendizagem e Inovação.

Abstract

The Anticipative and Collective Strategic Intelligence Method (IEAc) is seen as an innovative tool for strategic decision making. The aim of this paper is to develop and analyze the two first steps (scan or data collection and analysis or interpretation) of the decision making

process using IEAc method, highlighting its advantages and limitations and also the difficulties for this process to be innovated. All of it based on individual and organizational learning, bounded by the strategic intelligence. The study was conducted from public and secondary information of a Cosmetic and Toiletry company (Alfa) in Brazil, and the details of its economic sector, competitors and consumer markets among others. The research is characterized as qualitative, exploratory and interpretive. The learning experience of the IEAc Method presents as main results: a process of collective interpretation of unstructured information that can identify opportunities and threats and that allows decision makers acting in advance, innovating processes and strategies; requires teamwork as well as systemic and holistic knowledge of the organization and its environment and; instigates the proactive attitude and the ability to develop cognitive, affective and social analysts.

Keywords: Antecipative Intelligence, Non-Structured Information, Decision Making, Strategy, Learning and Innovation.

1. Introdução

Na tomada de decisão estratégica, os decisores utilizam mais arbitrariedade, que depende da sua experiência, percepção e intuição, do que uma técnica que pode ser aprimorada com o treinamento sistemático do pensamento (SIMON, 1972). O processo de tomada de decisão descrito por Simon – a coleta de dados para a análise do ambiente e identificar as oportunidades e ameaças; a criação, compreendida pelo desenvolvimento e análise dos possíveis cursos de ação, ou simplesmente, a estruturação da decisão; e a escolha de uma determinada ação entre as disponíveis – pode ser relacionado com a criação de sentido (*sensemaking*) de Weick, cuja epistemologia está calcada no interpretativismo.

A interpretação compreende o desenvolvimento de modelos de compreensão, de descoberta de significados e de elaboração de esquemas conceituais pelos decisores. Para Daft e Weick (2005), as organizações são sistemas sociais abertos que desenvolvem mecanismos para processar as informações, que detectam tendências, eventos, ameaças e oportunidades relevantes para a sobrevivência organizacional. Então, a ação ativa promove um processo social onde os decisores pensam pela ação e o conhecimento (a informação) (WEICK, 1995).

Neste contexto, o processo decisório estratégico sob a perspectiva do *sensemaking* é composto também por três fases, conforme Daft e Weick (2005): a varredura (levantamento de dados), compreendido pela monitoração do ambiente e de obtenção de dados; a interpretação, onde os dados recebem significados por meio do compartilhamento das percepções e dos mapas cognitivos; e a aprendizagem (a ação), compreendida pela resposta ou ação baseada na interpretação, a tomada de decisão.

O elo entre a tomada de decisão estratégica descrito por Herbert Simon e Karl Weick é o processo de aprendizagem individual e organizacional. Por sua vez, a aprendizagem organizacional contempla a coletividade, um dos pressupostos do Método de Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva (IEAc).

É sobre essa égide que o Método de IEAc se insere como uma ferramenta inovadora para o processo decisório estratégico. A inteligência, a partir de um conjunto de informações não estruturadas, faz a criação de sentido para antecipar a tomada de decisão, sem esperar por uma demanda, pois se trata de um sistema de monitoramento do ambiente cujos participantes estão em um contínuo processo de aprendizagem e compartilhamento de visões. A razão e a objetividade são substituídas pela subjetividade, criatividade e inovação no processo de pensar um problema, e assim passa-se a pensar no problema em um âmbito total, mais amplo e aberto (FREITAS, QUINTANILLA e NOGUEIRA, 2004).

De acordo com March e Simon (1979), a criação de sentidos é uma das maneiras de inovar os processos e as estratégias organizacionais, de solucionar problemas, uma vez que a cognição (a inteligência) é um repositório de possíveis soluções aprendidas em experiências passadas e se apresenta quando uma situação similar emerge. Ainda, os autores comentam que quase todo processo de solução de problemas e de tomada de decisões em uma organização é coletivo. Sobre a aprendizagem, Orangel (2002) afirma que é um processo de mudança de comportamento obtido através da experiência construída por fatores emocionais, neurológicos, relacionais e ambientais; é o resultado da interação entre estruturas mentais e o meio ambiente. Quando se compartilha a aprendizagem, ela se torna generativa, isto é, expande a possibilidade de criação, de sistematização (SENGE, 2010) e de inovação.

Diante deste contexto, surge a seguinte questão: como desenvolver a aprendizagem e a criação de sentido de uma metodologia gerencial (IEAc) que inova o processo de tomada de decisão estratégica e que pode ter reflexos nas estratégias organizacionais? Assim, o objetivo deste artigo é desenvolver e analisar as duas primeiras etapas (varredura ou coleta de dados e interpretação ou análise) do processo decisório, utilizando o Método de IEAc e destacando suas vantagens, limites e dificuldades para a inovação do processo decisório, a partir da aprendizagem individual e organizacional, delimitado à inteligência estratégica.

Para atender esse objetivo, o estudo foi realizado a partir de informações públicas e secundárias de uma empresa brasileira do segmento de cosméticos e de higiene e limpeza pessoal (empresa Alfa), bem como as informações do respectivo setor econômico, concorrentes, mercado consumidor entre outros. Desse modo, a pesquisa se caracteriza como qualitativa, exploratória e interpretativa (GIL, 2002 e VERGARA, 2005). A pesquisa interpretativa busca compreender os fenômenos através dos significados que os indivíduos atribuem a eles (KLEIN e MYERS, 1999), utilizando-se da fenomenologia e da análise do discurso (VERGARA, 2005) para a análise dos dados, teorias as quais são coerentes ao *sensemaking*.

A relevância desta pesquisa se dá pelo fato de que essa metodologia (i) não é amplamente difundida no Brasil; (ii) desenvolve o processo decisório a partir da antecipação de oportunidades e ameaças, inovando processos e estratégias organizacionais; (iii) considera o tomador de decisão como um agente administrativo com racionalidade limitada, inserido em um ambiente complexo e ambíguo, ao mesmo tempo em que a tomada de decisão é uma ação coletiva, resultado do compartilhamento da aprendizagem individual; e (iv) apresenta os relatos da aprendizagem sobre o Método de IEAc, bem como as vantagens, limites e dificuldades encontradas com o propósito de alertar os fatores críticos desse método.

Este artigo está estruturado em quatro seções, incluindo esta introdução. A segunda seção apresenta as bases do Método de IEAc, e inclui os mecanismos para aplicação do mesmo e o *Puzzle*. Na terceira seção, são apresentados e discutidos os resultados da adoção do método de IEAc como ferramenta para inovação do processo de tomada de decisão estratégica. A quarta seção apresenta as considerações finais.

2. Método de Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva

Quando se fala em IEAc, devem-se distinguir duas formas de olhar para o futuro: uma delas consiste em acumular informações passadas para identificar tendências, que pode ser denominada de previsão; a outra forma consiste em captar informações que possam anunciar mudanças e antecipá-las (LESCA, 2003), antecipando oportunidades e ameaças pela capacidade de coletar e analisar - para apoiar a tomada de decisão.

A Inteligência Antecipativa busca identificar mudanças do ambiente socioeconômico com o objetivo de aproveitar uma oportunidade, evitar uma ameaça ou ainda se preparar a tempo para enfrentar tal ameaça (JANISSEK-MUNIZ, LESCA e FREITAS, 2007). Nesse sentido, o Método de IEAc vem se tornando presente nas organizações como prática estratégica. No Brasil, os conceitos vizinhos utilizados são “Inteligência Competitiva” ou “Monitoramento de Ambiente”, embora a IEAc seja distinta desses, especialmente com relação ao uso de conceitos como a Informação Antecipativa (sinais fracos ou indícios antecipativos) e a forma de obtenção (Modo Alerta e Modo Provocação).

Conforme Lesca (2003 p.10) o Método de IEAc:

[...] é um processo coletivo, pró-ativo e contínuo, pelo qual os membros da empresa coletam (de forma voluntária) e utilizam informações pertinentes relativas ao seu ambiente às mudanças que podem nele ocorrer, visando criar oportunidades de negócios, inovar, adaptar-se (e mesmo antecipar-se) à evolução do ambiente, evitar surpresas estratégicas desagradáveis, e reduzir riscos e incerteza em geral.

A idéia de coletivo considera a experiência das pessoas, daquilo que elas vivenciaram, considerando o voluntarismo e o interesse em comum. Assim, o Método de IEAc é uma abordagem pró-ativa e que exige engajamento dos membros da empresa, e que busca, por meio de um exercício criativo, antever oportunidades no ambiente externo à empresa, com base nas informações antecipativas coletadas.

Entre as informações antecipativas estão os sinais fracos, os quais, segundo Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2007), são possíveis de serem captados em elementos de informação dispersos e de ocorrência variada; sinais os quais normalmente as pessoas não prestam atenção, mas que, quando combinados com outros de mesmo tipo ou não, podem induzir a certas idéias ou percepções e a inferir ações a realizar. Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004) afirmam que informações estratégicas do tipo “sinal fraco” diferem das informações habitualmente utilizadas pela empresa, pois provêm do exterior da empresa, são de natureza prospectiva, freqüentemente qualitativas e tornam-se rapidamente obsoletas. Ainda, estas informações são incertas, imprecisas, fragmentadas, incompletas e pouco significativas, se analisadas individualmente. Entretanto, segundo Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2006), muitas vezes pequenos fragmentos de informações podem conter sementes de inovação, que podem vir eventualmente a significar uma grande ruptura.

A denominação de informações do tipo sinal fraco decorre do fato de estarem misturadas e disseminadas em um conjunto de outras informações; são não-esperados, não-familiares e pouco repetitivos e, além disso, têm aparentemente pouca utilidade (LESKA, 2003). A atividade de exploração de sinais fracos é difícil, uma vez que difere daquilo que os dirigentes têm por hábito realizar, podendo ser um sinal fraco uma informação do tipo frases, fotos, imagens, desenhos, pedaços de artigos ou qualquer observação pronunciada por alguém.

2.1 Mecanismos para aplicação do Método de IEAc

O Método de IEAc é um processo complexo, contínuo, dinâmico e evolutivo que, para possibilitar o melhor conhecimento do ambiente externo à empresa, requer que algumas etapas sejam seguidas. Criar mecanismos do Método de IEAc significa implementar um processo de coleta e de difusão de informações, focando na percepção dos sinais fracos, motivando as pessoas da empresa a coletá-los, armazená-los e interpretá-los, de maneira a obter vantagem competitiva (Figura 1). O Método de IEAc é uma metodologia composta por

noventa etapas: domínio de aplicação, especificação de alvo, coleta, seleção e repasse de informações, memória, criação coletiva de sentido, difusão e animação (LESCA, 2003).

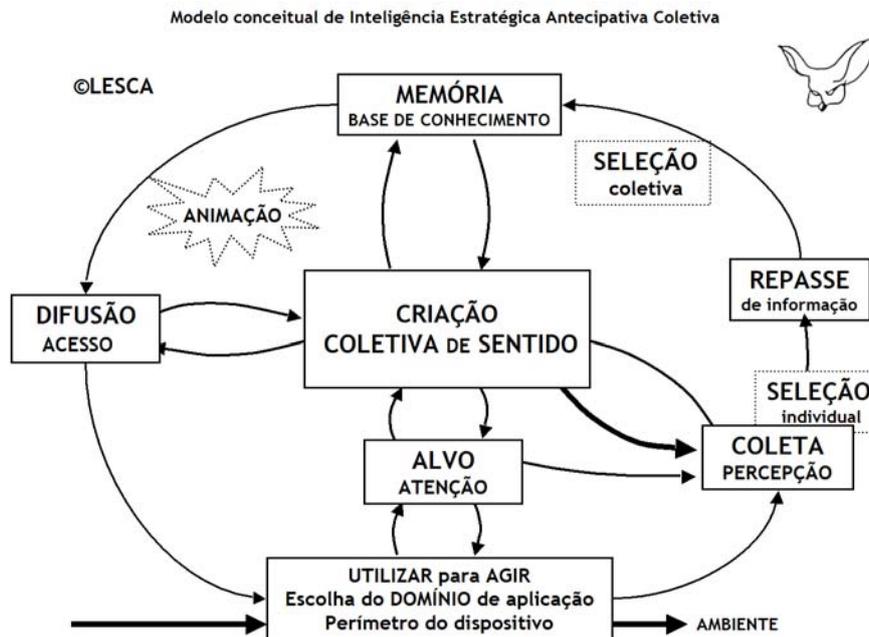


Figura 1: Modelo conceitual do Método de IEAc
 Fonte: Lesca (2003)

O início do Método de IEAc é a fase de especificação do alvo, quando deve delimitar os domínios sobre os quais deseja agir prioritariamente (CARON-FASAN e JANISSEK-MUNIZ, 2004), além de especificar as diferentes fontes de informação suscetíveis para obter algum conhecimento sobre atores ou temas. Nessa fase, identificam-se os atores que são relevantes no ambiente de negócios da empresa e os assuntos que devem ser monitorados. Esses atores são, geralmente, os concorrentes, os clientes, os fornecedores, os parceiros, os investidores, os poderes públicos, entre outros, sobre os quais se faz uma série de questionamentos para formar uma lista de temas prioritários (JANISSEK-MUNIZ, LESCA e FREITAS, 2006). Assim, é obtido um quadro de atores e temas (Matriz Alvo). Seguindo a matriz, é fácil desenvolver as próximas etapas do Método de IEAc.

A fase seguinte (coleta de informações) é momento de buscar informações relativas ao alvo identificado. A captação de informações é pró-ativa, momento no qual os captadores, individualmente, percebem, escolhem ou provocam informações. A coleta somente poderá ser eficaz se o procedimento de repasse de informações estiver organizado. Esta fase possui o objetivo de organizar a circulação de fluxos internos à empresa, como também os provenientes do exterior (JANISSEK-MUNIZ, LESCA e FREITAS, 2007). Assim, um aspecto importante a ser respeitado pela equipe envolvida é a forma como sua percepção será comunicada ou divulgada. Uma forma prática para resolver este problema é equipar cada pessoa (um investigador em potencial) com *Fichas de Captação* que permitam registrar as informações.

Subseqüente a esta etapa, tem-se a seleção de informações, que é a operação que consiste em reter, dentre as informações coletadas, somente aquelas potencialmente interessantes. A operação de seleção necessita dispor de um método de trabalho e de critérios de seleção. Ainda, Caron-Fasan e Jannisek-Muniz (2004) defendem que sem a implantação de um procedimento de armazenamento de informações, que permita divulgar ao coletivo as informações coletadas, a fase de repasse de informações estaria incompleta, pois não seria possível selecioná-las coletivamente de acordo com sua pertinência à empresa.

Na fase de criação coletiva de sentido, processo chave do Método de IEAc, as diferentes informações coletadas e selecionadas são analisadas coletivamente, com o objetivo de lhes atribuir sentido e gerar valor agregado (CARON-FASAN e JANISSEK-MUNIZ, 2004). Dessa forma, o decisor, em interação com seu ambiente, cria sentido para uma situação que inicialmente não representa nada concreto. Seu trabalho consiste na formulação daquilo que poderia ser a situação, com o objetivo de identificar eventuais oportunidades ou ameaças, dando sentido ao futuro, estrutura-o e tenta imaginar um estado desejado. Nesta etapa, ocorre a interpretação por meio da exploração dos sinais fracos com o objetivo de construir uma representação significativa da situação.

2.2 Metodologia *Puzzle*: apresentando o resultado do Método de IEAc

Uma forma de representar a criação de sentido elaborada por meio do Método de IEAc é a elaboração de um *Puzzle*, que tem como objetivo gerar hipóteses cuja validação permite reduzir as incertezas e tomar decisões. Para fazer o *Puzzle* (ou montar o quebra-cabeça), é preciso “amarrar” um pouco informações fugazes, interligando-as. É necessário organizar um dispositivo que as tornem acessíveis e outro que permita arquivá-las. Em um primeiro momento, podem-se utilizar fichas de papel, não sendo necessário um processo muito informatizado. Com isso, é preciso existir um esforço de organização, de classificação, ou não se consegue tirar proveito delas (LESCA, 2003).

Tendo em mãos as informações coletadas e catalogadas em fichas de captação, algumas etapas são sugeridas para a construção do *Puzzle* (CARON-FASAN e JANISSEK-MUNIZ, 2004): (a) reagrupar as informações; (b) ligar as informações; (c) buscar identificar uma idéia central; (d) gerar hipóteses, com base em associações de causa/efeito, semelhança ou oposição feitas entre as informações; (e) definir a lista de ações a serem efetuadas e indicar quem serão os encarregados; (f) redigir a evolução e o traçado das discussões efetuadas durante a seção de *Puzzle*. Por fim, uma representação é feita, em forma de “quebra-cabeça”, indicando os agrupamentos de informações, as ligações entre elas, bem como as hipóteses geradas. Este é o *Puzzle*, uma forma sumarizada da atividade coletiva de criação de sentidos.

3. Método de IEAc: aprendizagem e inovação no processo decisório estratégico

3.1 Escolha da empresa e a definição de atores, temas e alvo

A empresa Alfa é uma empresa brasileira do segmento de cosméticos e de higiene e limpeza pessoal. Os critérios para seleção desta empresa foram: ser bem conhecida no mercado nacional, o que facilita a busca por informações a seu respeito e atuar em um segmento econômico que tem obtido elevado crescimento de consumo.

Definida a empresa, seguiu-se para a **definição do alvo**: criação da lista de possíveis **atores e temas** (*brainstorming*). Os temas elencados foram: indústria cosmética, exploração de recursos naturais, concorrentes, mercado consumidor de cosméticos, canais de distribuição e campanhas publicitárias. Os atores elencados foram: indústria cosmética, concorrentes, potenciais concorrentes estrangeiros, produtores das matérias-primas utilizadas, acionistas da empresa, acionistas das empresas concorrentes, investidores no mercado de ações em geral, agências reguladoras de exploração de recursos naturais e consultores da Empresa Alfa.

Para finalizar essa etapa (domínio de aplicação e especificação de alvo), foi utilizada a Matriz Ator-Tema (Quadro 1). A Matriz Ator-Tema é, portanto, a resposta para a pergunta: o que interessa para a empresa neste momento? Assim, foram selecionados alguns atores e alguns temas entre aqueles que compuseram o rol. Em seguida, foi feito o cruzamento dos

temas (linhas) com os atores (colunas) para visualizar como se relacionam. A seleção dos atores e dos temas foi feita pelo critério de interesse dos membros do grupo; entretanto, em um contexto real, a seleção deve ser feita pela possibilidade de oportunidades ou ameaças que pode permear a organização. Tendo os atores e os temas definidos, assim como o cruzamento entre eles, escolheu-se como alvo principal o “principal concorrente” e alvo secundário a “indústria cosmética”.

A necessidade de definir um alvo secundário foi percebida somente nas etapas de coleta e seleção das notícias e fichas e captação. Assim, a análise e a criação de sentido para os sinais fracos emitidos pelo “principal concorrente” da empresa Alfa, foram complementadas com os sinais fracos da “indústria cosmética”.

Tema	Ator						
	Principal concorrente	Concorrente 2	Produtores de matéria-prima	Investidores	Indústria cosmética	Agências reguladoras	Consultores da empresa escolhida
Matéria-prima	✓	✓	✓			✓	
Concorrência	★	✓		✓	✓	✓	
Mercado consumidor	✓	✓		✓	★		✓
Canais de distribuição	✓	✓			✓		✓

Quadro 1: Matriz Ator-Tema

3.2 Coleta e identificação das informações

Na etapa de coleta das informações e de identificação de sinais fracos, o principal recurso utilizado foi pesquisa em portais, especialmente de jornais, revistas de negócios e órgãos de representação, em suas versões eletrônicas, como: jornal O Globo, revista Exame, revista Isto É Dinheiro, entre outros. Esta busca por informações para esse estudo foi reativa. Entretanto, essa etapa em um contexto real deve ser pró-ativa, isto é, os captadores devem estar em constante alerta, agindo como um radar, uma antena ligada ininterruptamente.

Essa etapa de coleta das informações deve ser realizada por cada um dos membros da equipe, de modo isolado. Do conjunto de informações coletadas, essas são unificadas de acordo com a identificação de conteúdo semelhante, correlato, complementar ou antagônico até obter um número considerado como ideal de informações (cerca de 20) para análise. É aconselhável a escolha da informação ou reportagem com maior riqueza de detalhes e que seja, de preferência, recente (ideal os últimos 12 meses). Ainda, neste processo verifica-se a fidedignidade das fontes. O passo seguinte é colocar as informações em ordem cronológica e, concomitantemente, as fichas de captação (Quadro 2) devem ser preenchidas e formam um banco de dados.

Captador: XXXXXX	Data: dd/mm/aaaa
Fonte: Jornal XXXXXX – versão online (http://www.xxxxxxxx)	
Data da publicação: dd/mm/aaaa	Autor da publicação: XXXXXX
Palavras-chave: XXXXXX, XXXXXX e XXXXXX	
Ator: Consumidores em geral	Tema: Mercado consumidor; concorrência.
Informação: Baixa renda dá lucro à indústria de higiene e beleza. A XXXXXX, dona de marcas como XXXXXX, XXXXXX e XXXXXX, já tem presença forte na baixa renda e tem aproveitado a evolução dessa classe social para aumentar as vendas.	
Comentário: Aumento do poder aquisitivo da baixa renda aumenta vendas de higiene e beleza pessoal.	
Resumo: Baixa renda dá lucro à indústria de higiene e beleza.	
Item: 2.3	

Quadro 2: Exemplo de Ficha de Captação

Nesta etapa pode ocorrer que uma única fonte contenha mais de uma informação (conteúdo, teor e valor diferente). Neste caso, cria-se uma ficha para cada conteúdo porque as informações podem ter sinais fracos diferentes. Ainda, alguns erros foram cometidos, sendo um deles buscar informações sobre a própria empresa ao invés de informações sobre a concorrência (tema e ator). Outro erro foi buscar informações muito antigas. Neste caso, foram considerados, inicialmente, os últimos 24 meses. Contudo, determinar a perenidade de uma informação é uma tarefa subjetiva e arbitrária.

A etapa de seleção das informações capturadas não foi uma atividade de grande dificuldade, mas exigiu critério, posicionamento crítico e discernimento, visto que não é tão simples descartar informações, em função de todas parecerem pertinentes e importantes. Do conjunto de notícias obtidas – composto por aproximadamente 30 diferentes reportagens –, tinha-se, inicialmente, pelo menos igual número de informações. Em uma primeira rodada de leitura, discussão e interpretação das reportagens, tentou-se verificar o que poderia existir de informações nas entrelinhas e também o que estaria repetido.

Desta forma, reduziu-se o número para 20 informações organizadas em fichas de captação. Neste momento, foram eliminadas as notícias redundantes e algumas defasadas. Na segunda rodada, foi necessário selecionar as informações que fossem mais pertinentes. Ao final, foram selecionadas 14 informações, cujas datas de veiculação estavam entre os meses de agosto de 2008 (uma informação) e agosto e outubro de 2009 (13 informações).

3.3 Criação coletiva de sentido

As 14 informações selecionadas formaram a memória do processo do Método de IEAc que estava sendo desenvolvido. A etapa seguinte, de criação coletiva de sentido, que consiste na criação do *Puzzle*, foi a mais complexa e longa de todas, e na qual se encontraram as maiores dificuldades de desenvolvimento. É a etapa mais importante, e dela sai o produto do Método de IEAc. Todas as suas sub-etapas (agrupar as informações, estabelecer as relações entre elas, identificar a informação central, gerar hipóteses e definir as ações) demandaram grande organização e concentração, transformando-se em um exercício exaustivo.

3.3.1 Agrupamento das informações

Nesta etapa, primeiramente foram criados diferentes agrupamentos das informações, de acordo com os atores definidos no Quadro 1. Cada membro do grupo apresentou seu

agrupamento por ator e algumas pequenas diferenças foram observadas. A partir disso, foi iniciada a criação de sentido coletivo em agrupar as informações (Figura 2).

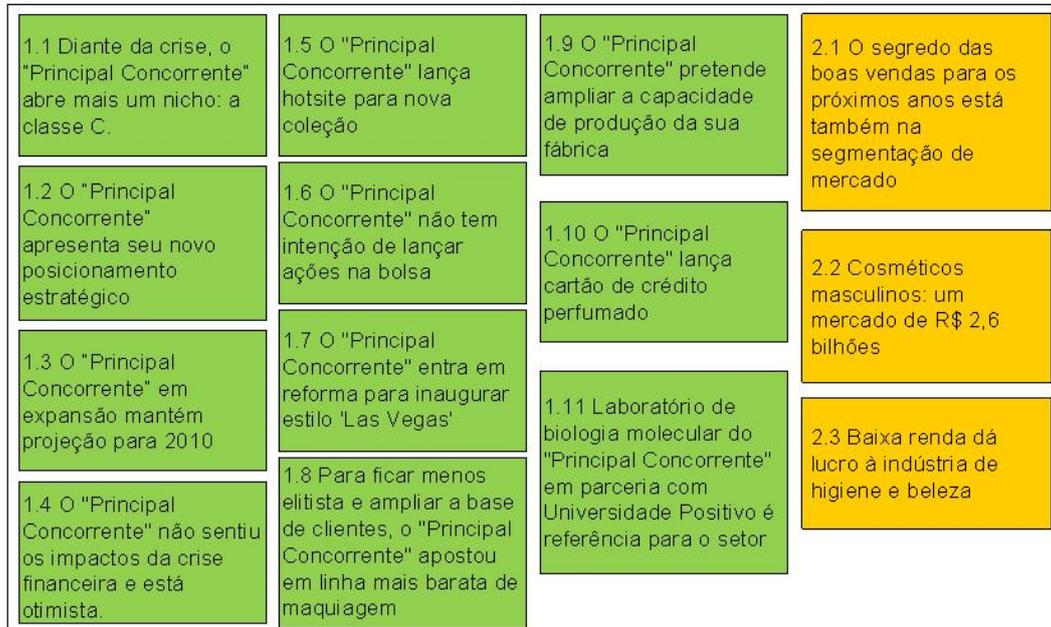


Figura 2: Agrupamento das Notícias por Ator

Continuando o processo de criação de sentido e objetivando criar uma situação que, a princípio, não apresenta nada de concreto, buscou-se identificar eventuais oportunidades ou ameaças. Em outras palavras, dar sentido ao futuro, estruturando e imaginando um estado desejado. Algumas perguntas surgiram: como explorar os sinais fracos para dar sentido a eles? Como construir uma representação significativa da situação? É preciso divagar com sensatez? Este é o caminho certo?.

Com essas perguntas, realizou-se, novamente, um processo de criação de sentido individual, para agrupar as informações pela proximidade de teor e de conteúdo, identificar a informação central e estabelecer as relações entre elas por meio de flechas. Cada membro da equipe elaborou dois ou três agrupamentos e os apresentou aos demais. Assim, identificaram-se as diferenças e formulou-se um agrupamento que representa o consenso do grupo (Figura 3).

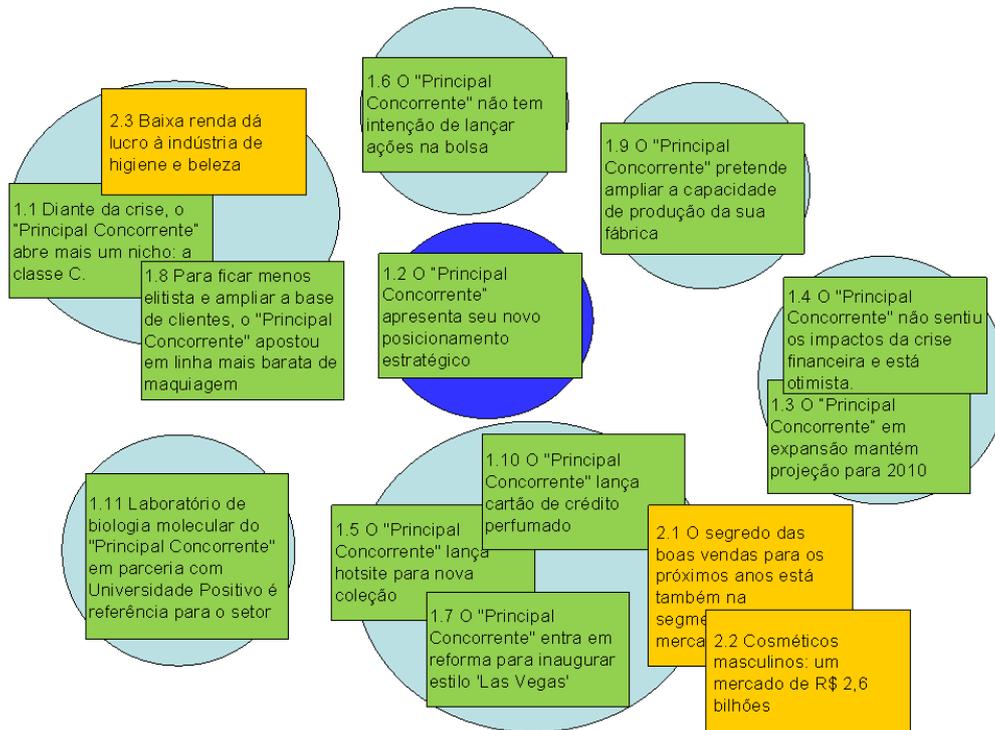


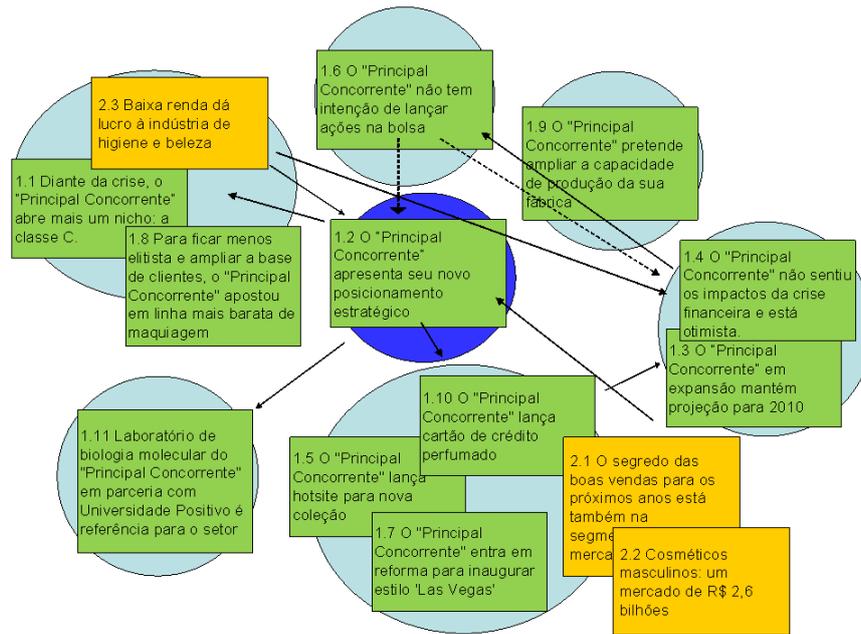
Figura 3: Agrupamento das Notícias por Conteúdo e Teor

Na segunda criação de sentido coletiva, agruparam-se notícias por natureza e identificou-se a informação central: *“Principal concorrente apresenta seu novo posicionamento estratégico”*. Ainda, nesta sub-etapa de agrupamentos, a dificuldade esteve em definir onde uma informação poderia se encaixar mais adequadamente, pois, conforme a interpretação e/ou o sentido criado, ela poderia ser agrupada em mais de um conglomerado.

3.3.2 Relações entre as informações

Nesta etapa deve se identificar se entre os agrupamentos de notícias há relações de causalidade, oposição ou confirmação. O desenvolvimento desta fase mostrou-se mais complexo do que o esperado pelo grupo, devido a fatores como: grande número de relações entre os sete agrupamentos (alguns grupos possuíam relação com outros três ou quatro grupos); entre dois agrupamentos, mais de uma relação era identificada; muitas relações pareciam ter duplo sentido (Figura 4).

Nesse momento, depreendeu-se que realmente as ligações são complexas e muitas vezes de difícil identificação. Além disso, pode ocorrer um número tão grande de relações. Quanto maior o número de relações, mais longas e exaustivas serão as etapas seguintes. Novamente, esta etapa exige uma ponderação na definição na quantidade de relações.



Legenda:

—▶ Indica relação de causalidade

----▶ Indica relação de confirmação

Figura 4: Relações entre os agrupamentos

3.3.3 Hipóteses e ações

Nessa etapa, gerar as hipóteses e ações compreendeu o que pode se inferir como possibilidades e questionamentos a partir das relações feitas na etapa anterior. Foram elaboradas sete hipóteses, que emergiram da construção de sentido dos integrantes do grupo, a partir da reflexão sobre as relações. A Figura 5 exemplifica uma hipótese gerada.

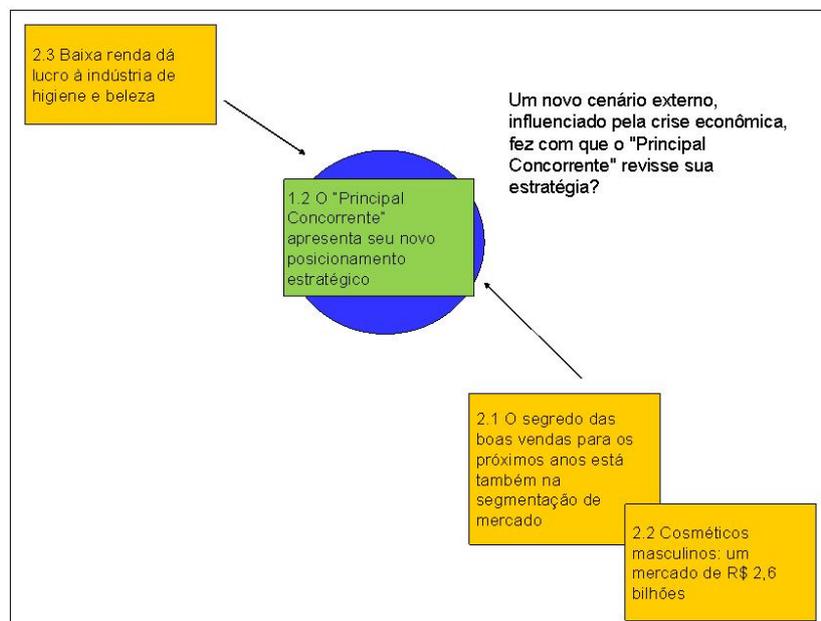


Figura 5: Exemplo de hipótese gerada a partir do estabelecimento de relações

Tendo sido geradas as hipóteses para o caso, foram então propostas ações que a Empresa Alfa poderia vir a colocar em prática a fim de obter vantagem competitiva e se antecipar a possíveis ameaças que tais hipóteses poderiam causar. Por serem ações elaboradas com base em uma construção de sentido a partir de indícios antecipativos (sinais fracos), em

uma situação real, elas devem ser bem planejadas e decididas coletivamente. Desta forma, para tornar a experiência a mais próxima possível da realidade, as ações foram conjuntamente elaboradas pelos alunos do grupo, em uma profunda atividade de reflexão.

No Quadro 3 são apresentadas as hipóteses e referidas ações que o grupo construiu para a Empresa Alfa.

HIPÓTESE	AÇÕES
1. Um novo cenário externo, influenciado pela crise econômica, fez com que o “Principal Concorrente” revisse a sua estratégia?	Investigar se: (a) em tempo de crise financeira aumenta a busca por cosméticos para manter a auto-estima; (b) uma vez que obtém o hábito de usar cosméticos este é mantido ou tende a aumentar; (c) a vaidade brasileira está crescendo entre, por gênero, idade e etnia; (d) as pessoas usam cosméticos cada vez mais cedo.
2. Com a aposta em linhas de produtos mais baratos e o foco em um novo nicho de mercado (Classe C), seria possível conquistar qual fatia do mercado?	Identificar: (a) o que a classe C busca? Preço ou qualidade ou ambos? (b) quanto a classe está pré-disposta a gastar com cosméticos; (c) o que mais preocupa homens e mulheres quanto à beleza/higiene, que cosméticos pode ajudar a melhorar; (d) as diversas finalidades dos cosméticos (uso pessoal presente...); (e) expectativas (satisfação esperada) quando usa cosméticos.
3. A parceria com a Positivo seria para minimizar investimentos em laboratório sem perder o foco em P&D, ou porque a Positivo é referência nessa área de pesquisa?	Investigar se: (a) parcerias em P&D reduzem investimentos de infraestrutura e de pessoas especializadas, os quais podem ser destinados à produção; (b) interagir com centros de referência em tecnologias para cuidados com o corpo aumenta o desenvolvimento de novos produtos; (c) usufruir de benefícios (fiscais e de inovações tecnológicas) entre empresas e instituições de pesquisa; (d) reduz os fatores críticos de sucesso em P&D de produtos.
4. Estas ações são necessidades e consequência do novo posicionamento estratégico ou fazem apenas parte de ações arrojadas e de impacto?	i) Desenvolver subprodutos ou outros mecanismos que o consumidor usa em diversas ocasiões e faz lembrar a marca e estimular novas compras; ii) Promover maior interatividade com os produtos antes e pós vendas utilizando recursos da TI.
5. Será que o aumento da capacidade de produção é para atender o novo mercado que se quer conquistar, ou se está vislumbrando outros nichos?	i) Mapear o potencial de consumo e de preferência de uso de cosméticos da classe média; ii) Investigar se o mercado consumidor para linhas específicas quanto ao gênero, etnia, faixa etária e localização geográfica (produtos diferenciados por região no Brasil quanto a renda per capita e localização pelo fator clima).
6. Será que o novo nicho e o investimento em novas formas de relacionamento com o cliente serão suficientes para manter a projeção de expansão do “Principal Concorrente”?	Analisar: (a) como as formas de pagamentos são facilitadoras ou dificultadoras para promover vendas; (b) quanto e como os produtos vendidos como refis são diferenciais; (c) se e quanto os brindes e outras vantagens financeiras e não financeiras oferecidas aos consumidores são promotores e sustentadores de vendas; (d) como a experimentação (interação) do produto pode estimular as vendas; (e) se o fato de levar os produtos no ato da compra é um propulsor de vendas.
7. Será que apenas por não ter sentido os impactos da crise o “Principal Concorrente” mantém a postura de não lançar as ações em bolsa? A estratégia conservadora de não abrir o capital não será uma estratégia de prevenção de risco financeiro?	Analisar: (a) a sustentabilidade financeira e fontes de recursos financeiros para investimentos; (b) se o fato de possuir o capital aberto dá maior sustentabilidade financeira e acesso aos investidores de longo prazo; (c) se o fato de ser uma empresa de capital aberto gera algum diferencial, mesmo que indireto, para os consumidores em escolher os produtos

Quadro 3: Hipóteses e Ações desenvolvidas para a Empresa Alfa

Cabe ressaltar que nessa etapa duas foram as dificuldades encontradas. A primeira delas foi a dificuldade em criar as hipóteses, visto que se tinha a tendência de hipotetizar sobre o *passado* ao invés de para o *futuro*, objetivo da Inteligência Estratégica Antecipativa [antever oportunidades]. Outro percalço encontrado foi o de definir as ações a partir das hipóteses estabelecidas. Inicialmente, as ações traçadas pelo grupo foram muito mais analíticas do que ações para a Empresa Alfa propriamente ditas. Isto é, demorou um tempo até que os integrantes do grupo assimilassem que, para o desenvolvimento desta etapa, era necessário divagar, ir além, imaginar, hipotetizar, para se chegar à construção de sentido.

Considerações Finais

O método de IEAc pode ser empregado como um processo que permite, por meio da interpretação coletiva de informações, aprender sobre o ambiente e identificar nichos ou indícios de inovação. Isto é, as atividades desenvolvidas neste método podem dar suporte à atividade empreendedora, possibilitando ganhos de competitividade e inovação no contexto empresarial. Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2007) asseguram que uma empresa que opta por instalar um radar sobre os concorrentes está adotando uma postura defensiva, de proteção, bem como de inovação, principalmente no que tange ao processo decisório.

A experiência de aprendizagem do Método de IEAc pode ser resumida em oito etapas bem definidas: i) escolha da organização; ii) definição de alvo: atores e temas; iii) coleta das informações (fichas de captação); iv) seleção das informações coletadas; v) agrupamento das informações; vi) identificação das relações entre os agrupamentos; vii) hipóteses; e viii) ações. Para a adequada aplicação do Método de IEAc é necessário que a equipe tenha alguns conhecimentos prévios sobre a organização: planejamento estratégico e Matriz SWOT. Ainda assim, é preciso ter conhecimento sobre áreas afins à administração, como economia, ciências contábeis, meio ambiente de modo interativo e integrado, de acordo com a necessidade do analista.

O desafio do Método de IEAc é a mudança de posicionamento do indivíduo: de reativo às informações, para agente proativo. Essa mudança se dá em decorrência dos seguintes fatos e que são objetivos essenciais no desenvolvimento do Método de IEAc:

- Os integrantes de uma equipe do Método de IEAc devem observar as informações como futuras possibilidades de ação estratégica para a empresa, e assim buscando informações que pontuam sobre riscos ou eminências presentes no ambiente externo da organização.
- Ao contrário de outros processos com foco estratégico, no Método de IEAc não se busca ativamente a informação, e sim permanece em contínua vigilância os sinais fracos que estão no ambiente externo. Ou seja, os captadores de informação devem ser pessoas aptas para monitorar atentamente informações que podem ter pertinência para a empresa, de acordo com o alvo definido para a aplicação do método.
- A definição do que é ou não uma informação antecipativa depende muito da interpretação dos analistas. Dessa forma, ressalta-se que a subjetividade é um aspecto inerente ao Método de IEAc, e que os integrantes deste processo, sejam alunos ou profissionais, devem desenvolver a capacidade de análise interpretativa e de produção de sentidos.

O fato de desenvolver a capacidade de criação de sentidos para informações desconectadas (indícios) exige trabalho em equipe (coletividade). Desse modo, são desenvolvidas três capacidades simultaneamente: a cognitiva, a afetiva e a social, confirmando Simon (1972), no aspecto que o tomador de decisão age coletivamente e que a criação de sentido coletiva depende das experiências, percepções e intuições do grupo.

As limitações do estudo são: os dados coletados referem-se ao período de agosto de 2008 a setembro de 2009 e a pesquisa não foi realizada *in loco* na empresa Alfa, portanto não se caracteriza como um estudo de caso, mas uma experiência de aprendizagem.

Referências

CARON-FASAN, M. L; JANISSEK-MUNIZ, R. Análise de Informações de Inteligência Estratégica Antecipativa: proposição de um método, caso aplicado e experiências. RAUSP, v. 39, n.3, p. 205-219, jul/set 2004.

- DAFT, R. L., WEICK, K. E. Por um Modelo de Organização Concebido como Sistema Interpretativo. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v. 45, n. 4, out./dez., 2005, p. 73-86.
- FREITAS, R. A.; QUINTANILLA, L. W.; NOGUEIRA, A. S. Portais Corporativos: uma ferramenta estratégica para a gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.
- 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.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para Tomada de Decisão. In: Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação (CONTECSI), 3º, 2006, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2006.
- JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para Tomada de Decisão. *Revista Organização em Contexto*. Ano 2, n.4, jul/dez 2007. p.92-118.
- KLEIN, H. K., MYERS, M. D. A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems. *MIS Quarterly*, v. 23, n. 1, March 1999, p. 67-94.
- LESCA, H. Veille stratégique: la méthode L:E:SCAnning®, Editions EMS, Colombelles, França, 2003.
- MARCH, J., SIMON, H. Teoria das Organizações. 4 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- ORANGEL, A. Construtivismo: apontando falsas verdades. Porto Alegre: Mediação, 2002.
- SENGE, P. A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende. 26 ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2010.
- SIMON, H. A. A Capacidade de Decisão e de Liderança. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1972.
- VERGARA, S. C. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005.
- WEICK, Karl E. Sensemaking in Organization. London: Sage, 1995.