



MONITORAMENTO ESTRATÉGICO ANTECIPATIVO – INTELIGÊNCIA COLETIVA (VAS-IC®)¹ Método L.E.SCanning®

Conceitos e procedimentos para implantação em empresas

Humbert Lesca

Professor emérito – Université Pierre Mendès France – Grenoble – França

Fernando C. de Almeida

Professor FEA/USP

(11) 3818 40 91

fcalmeida@usp.br

Antonieta Gatti Cinquini

ADVS Brasil

1. INTRODUÇÃO

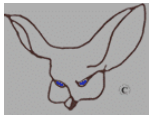
O conceito de Monitoramento Estratégico Antecipativo (termo original *Veille Anticipative Stratégique*) é apresentado neste documento assim como um procedimento – ou método - para introduzir um processo de Monitoramento Estratégico do Ambiente em empresas (ou qualquer organização em geral). Nas páginas a seguir, apresentaremos um método, segundo as etapas que o caracterizam. O leitor que desejar mais detalhes poderá se reportar à bibliografia fornecida ao final ou ao site www.vsbrasil.com.br

1.1. CONCEITO DE MONITORAMENTO ESTRATÉGICO ANTECIPATIVO E INTELIGENCIA COLETIVA (VAS-IC®)

"Não prever é já lamentar " Leonardo da Vinci

Definição. O VAS-IC® é o processo coletivo contínuo pelo qual um grupo de indivíduos, de forma voluntária, busca e utiliza informações antecipativas relacionadas às mudanças susceptíveis de ocorrerem no ambiente externo à empresa, com o objetivo de criar oportunidades e de reduzir riscos e incertezas em geral. Segundo as necessidades, ela busca fornecer uma representação do ambiente pertinente presente e/ou elementos que permitam antecipar mudanças neste ambiente. Dentre tais informações estão os sinais de alerta precoce, conceito que será definido mais adiante. O objetivo do Monitoramento Estratégico Antecipativo é permitir agir rápido e no momento certo. O VAS-IC® é um processo estratégico, frequentemente voltado para a alta administração de uma empresa, mas cuja execução é suportada por pessoas em diferentes níveis dentro dela.

¹ VAS-IC® - Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective



Objetivo: O objetivo fundamental do MEA é a transformação de sinais fracos em força motriz para a tomada de decisão. Para efetuar esta transformação, utilizamos a técnica de criação de sentido. Assim, a criação coletiva de sentido nos interessa na medida que ela pode constituir, de acordo com nossa interpretação, o coração do que SIMON (Prêmio Nobel) chamou de « Inteligência do ambiente » da empresa.

Lembremos que, no modelo de Tomada de Decisão de H. SIMON, o Monitoramento Estratégico Antecipativo se situa na fase chamada « *inteligência do ambiente da empresa* ».

Conceitos-chave

A definição apresentada de Monitoramento Estratégico Antecipativo necessita alguns comentários a respeito das palavras que a compõem, tais como estratégia, tipos de inteligência estratégica, inteligência coletiva, voluntarista/pró-ativa, antecipação, criação e ambiente, os quais serão a seguir detalhados.

Estratégia:

O adjetivo « estratégico » é utilizado para lembrar que as informações fornecidas pelo Monitoramento Estratégico Antecipativo não dizem respeito às operações atuais, operacionais e repetitivas, mas ao contrário, auxiliam a tomada de decisões que podem ter um grande impacto na competitividade e na perenidade da empresa. Por este motivo o uso de informações passa a ter uma dimensão criativa².

Voluntária/Pró-ativa:

Por visar um objetivo criativo, o Monitoramento Estratégico Antecipativo não poderia contentar-se em ser um ato passivo, limitado a uma simples 'vigilância' do ambiente empresarial. Ao contrário, é um ato voluntário, que requer ir à busca de informações antecipativas, abrindo bem os olhos, os ouvidos e ativando todos os outros sentidos. Muitas vezes deve-se mesmo suscitar ou provocar ou atrair informações.

Inteligência Coletiva:

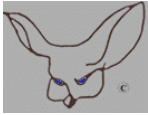
A pesquisa voluntária (também chamada « pró-ativa ») das informações de Monitoramento Estratégico Antecipativo e seu uso não pode ser uma atividade individual. Ao contrário, exige intervenção de diversos membros da empresa, cada um deles em função de suas atividades, experiências e competências. É por isto que defendemos a idéia que o Monitoramento Estratégico Antecipativo é inseparável do conceito de Inteligência Coletiva.

Antecipação:

Nossa definição de Monitoramento Estratégico Antecipativo enfatiza a **antecipação** e a detecção de mudanças, especialmente de eventuais rupturas que poderiam (**futuro**) ocorrer no ambiente pertinente da empresa. Deve-se, contudo, distinguir duas maneiras de interessar-se pelo futuro, que chamamos de radar e retrovisor.

- Olhar o futuro através do Retrovisor: Uma primeira maneira consiste em acumular informações sobre o passado e realizar extrapolações e análises de tendências. Para

² Para maiores detalhes sobre Monitoramento Estratégico do Ambiente e Criatividade leia o artigo [ALMEIDA, F. C.; ONUSIC, L. M.; LESCA, H. \(2005\) - Criação de sentido e criatividade no dispositivo VAS-IC®](#), em nosso site www.vsbrasil.com.br



nós, esta maneira significa « olhar para o futuro pelo retrovisor ». Ela não é apropriada para antecipar mudanças surpreendentes, e muito menos ainda antecipar rupturas.

- Monitorar o futuro através do Radar: Uma segunda maneira consiste em captar informações susceptíveis de anunciar, algum tempo antes, novas mudanças. Este “modo de fazer” foi preconizado por I. Ansoff quando este introduziu o conceito de Administração Estratégica e falou sobre « *weak signals* ». (De fato, parece que ele ‘tomou emprestado’ esta expressão de W. W. Bryan, um funcionário da Philips, Holanda).

Este documento - assim como as pesquisas realizadas por nossa equipe - é principalmente orientado para esta segunda forma de antecipar, ilustrada pela metáfora do radar. Motivo pelo qual iremos, a seguir, apresentar o conceito de sinal de alerta precoce.

1.2. SINAIS DE ALERTA PRECOCE(®LESCA) E CARACTERÍSTICAS DAS INFORMAÇÕES DE MONITORAMENTO ESTRATÉGICO ANTECIPATIVO

As informações de Monitoramento Estratégico Antecipativo dizem respeito ao futuro da empresa e principalmente ao seu ambiente externo. São informações do tipo antecipativo, que podem ser expressas segundo dois tipos: *os sinais de alerta precoce* e as *informações de potencial*.

Definição de « Sinais de alerta precoce » (SAP):

Quanto mais um sinal é antecipativo, mais fraca é sua intensidade. É o que demonstrou I. Ansoff. A figura 1 a seguir nos apresenta uma explicação visual.

O evento E está totalmente realizado no instante T. Ele é expresso pelo sinal S de espessura máxima. Ele demanda pouco esforço para ser captado. O evento E é totalmente conhecido no instante T. Assim, estaríamos face ao fato ocorrido, e se desejássemos agir, não disporíamos de nenhuma margem de manobra: é muito tarde!

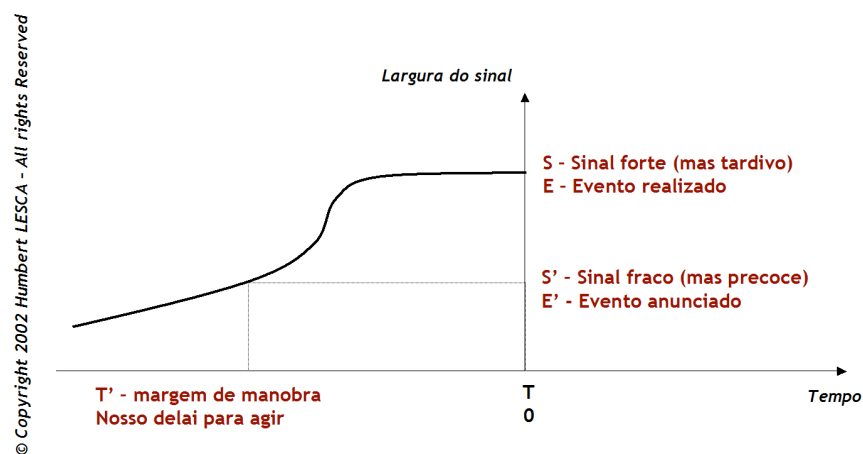


Figura 1 – Sinal de Alerta Precoce®



No instante T' o evento E' , ao contrário, não está ainda (totalmente) realizado. Ele somente será iniciado no momento T' . O sinal S' que o anuncia é relativamente fraco e solicita maior esforço para ser captado. Entretanto, no momento T' dispomos de um tempo de manobra para agir, se desejarmos não ser colocados face ao fato ocorrido, quando seria muito tarde para poder agir ou reagir.

Características de SAP:

Os sinais de alerta precoce são informações especificamente: qualitativas, fragmentadas, incompletas, incertas, imprecisas.

Informações de potencial:

São informações que dizem respeito às capacidades da entidade (um cliente, um concorrente, governo, etc.) que a empresa está focando no seu processo de monitoramento, que interessam à empresa, que ela deseja monitorar de forma ativa. Por exemplo, se esta entidade, este ator (agente, *player*) é um concorrente, informações de potencial podem ser: sua capacidade de autofinanciamento (informa sobre a capacidade de poder conduzir um projeto importante), a qualidade das competências de seus colaboradores, etc.

Em função das características acima apresentadas, o Monitoramento Estratégico Antecipativo não pode ser fruto de improvisação. Ao contrário, exige mecanismos especiais, tais como métodos e técnicas apropriadas, assim como pessoas formadas com este objetivo.

1.3. UTILIDADE de Monitoramento Estratégico Antecipativo ©LESCA

« Aquele que não quer fazer nada encontra sempre boas razões para nada fazer ». VAUBAN

A utilidade do conceito de MEA pode ser observada de acordo com o tipo de vontade estratégica dos dirigentes de uma empresa. Através de pesquisas realizadas por nossa equipe pudemos evidenciar que o MEA é particularmente útil quando a empresa possui um anseio estratégico:

- de inovação de produtos ou serviços
- de qualidade total dos produtos ou serviços
- de rapidez de reação frente à concorrência.

Assim, para explicar a utilidade do MEA, a primeira questão a ser colocada poderia ser: **Qual é o seu objetivo prioritário?**

- *abordar de forma eficaz um cliente potencial?*
- *proteger-se de maneira eficaz de um concorrente voraz?*
- *inovar?*

Outras pesquisas têm mostrado que as empresas que são inovadoras de maneira duradoura, ou que possuem de forma permanente uma imagem de grande qualidade



de um produto ou serviço são precisamente empresas que já estão bem avançadas em matéria de práticas de MEA. Citamos por exemplo a L'Oreal, Somfy, Air Liquide,...

Mas a utilidade do Monitoramento Estratégico Antecipativo é igualmente importante do ponto de vista da perenidade e da longevidade da empresa. Estamos aqui falando da identificação precoce do risco de surgimento de produtos substitutivos, de novas tecnologias, de alianças entre concorrentes, de falência de um fornecedor, entre outros.

Assim, se é natural questionar-se a respeito dos custos demandados por um processo de Monitoramento Estratégico Antecipativo, é também vital questionar-se a respeito dos custos de não fazer Monitoramento Estratégico Antecipativo.

1.4. PROCESSO DE MONITORAMENTO ESTRATÉGICO ANTECIPATIVO: UM APRENDIZADO COLETIVO

O MEA é um processo informacional que vai desde a captação (rastreamento) de informações até sua interpretação e à utilização para criar uma visão do ambiente no qual a empresa deseja se posicionar. Esse processo informacional é voltado para o ambiente externo à empresa.

A análise do processo (figura mais adiante) evidencia diversos sub-processos. O sucesso de cada um deles é condição necessária para a eficácia do processo global de MEA. Nenhum deles resiste a improvisações e a coordenação é um fator crítico de sucesso. E o que se constata freqüentemente em diversas empresas no momento que verificamos a situação do que existe em matéria de MEA?

Constatações freqüentemente:

- *“informações existem sem dúvida na empresa, mas não sabemos onde encontrá-las; as informações são inacessíveis: é como se elas não existissem, pois são misturadas com outras informações e não temos como localizá-las!”*
- *“ao coletar uma informação, as pessoas não a distribuem, ou o fazem de forma errada. As pessoas que detêm as informações não são identificadas, ou aquelas que estão em contato com o ambiente externo e que podem possuir informações interessantes, estão freqüentemente ausentes”.*
- *“as informações são empilhadas num arquivo, sem classificação definida, desorganizadas, inutilizáveis, misturadas na montanha de informações”.*
- *“as informações « informais », freqüentemente as mais preciosas, ficam guardadas nas cabeças das pessoas, e a comunicação é praticamente inexistente”.*
- *“quando reina a improvisação, a ausência de método e de coordenação e a ausência de uma vontade gerencial, se produz o “paradoxo da surpresa estratégica” assinalado por ANSOFF. O evento exterior surpreende todo mundo, mas muitas vezes as informações existentes, se analisadas em conjunto, permitiriam prever sua ‘eventualidade’.*

Estas constatações permitem melhor entender o sentido da frase freqüentemente escutada em empresas: « A gente faz Monitoramento Estratégico Antecipativo... sem saber ». Se não sabem, muito provavelmente não fazem.

Pistas para avançar...



Eis algumas pistas de progresso que pode induzir a prática:

a) Mais harmonia do que perfeccionismo: Se uma única fase do processo falhar, todo o processo falha. Por isto, ao invés de sofisticar uma única fase do processo e negligenciar outras, é melhor deixar de lado o perfeccionismo e cuidar para que todas as fases do processo tenham um nível de qualidade satisfatório. Existem instrumentos para avaliar o nível global da qualidade do MEA em empresas.

b) Integração e coordenação: o processo de MEA precisa que diversos atores intervenham, os quais são normalmente diferentes em função de suas tarefas habituais, pela sua especialização profissional, pela sua experiência e mesmo pela sua linguagem. O processo exige então uma vontade real de coordenação e de integração se desejarmos que o processo transversal de Monitoramento Estratégico Antecipativo seja eficaz.

c) Capitalização: sendo as informações de MEA naturalmente fragmentadas, imprecisas e dispersas, sua importância somente aparece se elas são acumuladas e progressivamente enriquecidas. O enriquecimento assemelha-se a uma operação de capitalização. Somente respeitando esta condição de estoque e enriquecimento que seu uso permitirá a criação de sentido e a transformação de sinais fracos em forças motoras para a ação estratégica.

d) Processo de aprendizagem coletiva: a análise do processo (figura 02) faz aparecer *loops* de retroatividade, que permitem o retorno de conhecimento e aprendizagem organizacional.

- de um lado a questão de exploração de sinais para atingir os rastreadores de informações,
- por outro lado, a exploração visando atingir (chegar a) a definição de alvos e à reorientação da « antena radar » do MEA.

É pelo motivo do MEA ser um processo de aprendizagem coletiva e criativa que as empresas com maior desempenho são aquelas que a implementaram em primeiro lugar. Empresas hábeis em MEA serão cada vez mais hábeis em função da aprendizagem acumulada. Quanto mais uma empresa usar de forma hábil suas informações para a ação, mais ela obterá de forma eficaz novas informações pertinentes e com menor custo, além de aumentar sua condição no mercado. As outras continuam numa ignorância tal que provavelmente terão dificuldades no futuro. Exemplos concretos não faltam.

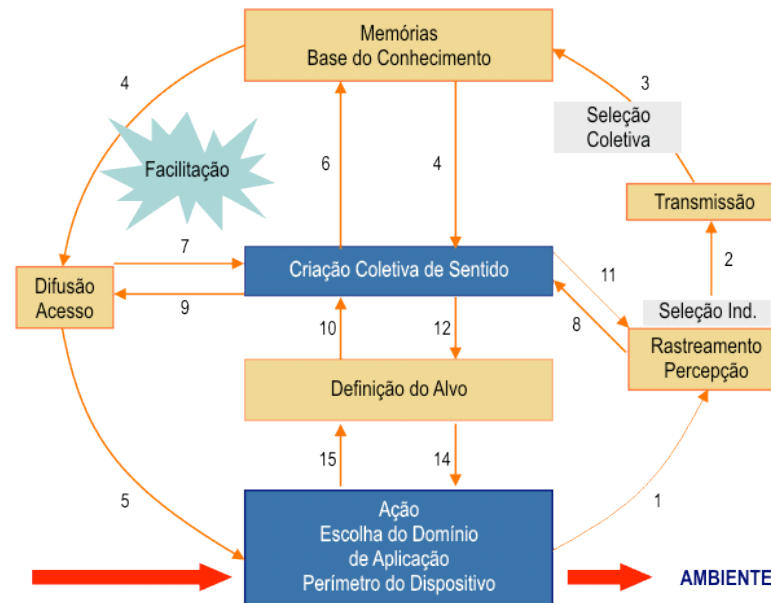


Figura 2 – VAS-IC® - Processo de Monitoramento Estratégico do Ambiente e Inteligência Coletiva

2. PROCESSO DE MONITORAMENTO ESTRATÉGICO DO AMBIENTE – INTELIGÊNCIA COLETIVA – MÉTODO L.E.SCANNING®

2.1. DEFINIÇÃO DE ALVO DO MONITORAMENTO ESTRATÉGICO ANTECIPATIVO SOBRE INFORMAÇÕES PERTINENTES – MÉTODO CIBLE® « I want it fast, factual, actionable » Bernhardt.

Objetivo.

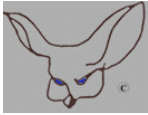
O objetivo da definição de alvo, também chamado de especificação de alvo, do MEA é responder às questões:

- como identificar os centros de interesse que os membros do dispositivo de MEA possam ter em comum?
- como aguardar informações pertinentes para os membros do dispositivo?
- como não ser sobrecarregado de informações inúteis?
- como (e esta é a maior dificuldade) saber se uma informação é pertinente e útil?

Chamamos de ALVO ou FOCO o resultado da operação de definição de alvo, o qual é constituído pelo menos pelos seguintes documentos:

- Uma tabela com duas entradas onde são inscritos uma lista de atores e uma lista de temas.
- A lista de palavras-chave que permitirão pesquisar informações.
- A lista de fontes de informação a monitorar.
- A lista de responsabilidades: quem é responsável pelo quê.

Definição de « ator ». Chamamos de ator aquela entidade (ou *player*) pertinente para o MEA, ou seja, toda pessoa (física ou jurídica) cujas decisões e ações são susceptíveis de ter no futuro uma influência (positiva ou negativa; direta ou indireta) sobre o futuro de nossa empresa. O foco deve ser nos atores atuais (confirmados e nos potenciais).



A definição de alvo só é possível se os atores efetivos e os atores potenciais são em pequena quantidade (menos de uma centena, por exemplo). Os consumidores tipo « grande público » não constituem atores no sentido de nossa abordagem.

Definição de « tema ». Chamamos de tema uma atividade de um ator, ou de uma certa característica do ator, que pode nos interessar. Designar temas permite delimitar e restringir voluntariamente nosso esforço de coleta de informações tendo em vista o ator em questão. Exemplos:

- tratando-se de um cliente: seus projetos num domínio específico onde podemos vir a ser fornecedores.
- tratando-se de um concorrente: seus parceiros, eixos de pesquisa, etc.
- de um organismo público: o projeto de lei em matéria de proteção do ambiente.

Para cada um dos atores identificados como sendo pertinentes, podemos estar interessados por um ou diversos temas. E um mesmo tema pode estar relacionado a diversos atores pertinentes.

2.2. COLETA DE INFORMAÇÕES

«Em nossa empresa, foi implantada uma rede interna específica para o Monitoramento Estratégico Antecipativo. É importante selecionar bem as pessoas que farão parte da rede. Nem todos são sensíveis a esta atividade.»
Jean ZIEGLER, Diretor Geral, Aérospatiale, Cannes

Definição de « Rastreamento » ou Coleta/Captação/Obtenção de Informações

O Rastreamento é a operação pró-ativa pela qual os membros da empresa (ou da unidade) buscam por informações de Monitoramento Estratégico Antecipativo. Na base, esta palavra Rastreamento foi escolhida para dizer que as informações de Monitoramento Estratégico Antecipativo mais interessantes não vêm sozinhas.

Tarefas do rastreador.

- a coleta propriamente dita de informações,
- a circulação ou envio das informações para compartilhá-las com outras pessoas.

2.3. SELEÇÃO DE INFORMAÇÕES

Definição de « seleção »

A seleção de informações é a operação que consiste em reter, dentre todas as informações captadas, somente as informações de MEA susceptíveis de interessarem os usuários potenciais em nossa empresa. Esta operação é uma das fases mais cruciais do processo do Monitoramento Estratégico Antecipativo. De fato, uma ausência de seleção conduz a um « excesso de informações » e a inchar, e uma seleção muito restrita empobrece e seca o processo.

2.4. CIRCULAÇÃO E REPASSE DE INFORMAÇÕES

Definição de repasse de informações



O reenvio de informações é a operação pela qual um rastreador envia as informações que coletou à pessoa encarregada de armazená-las (frequentemente é o animador do MEA).

2.5. ARMAZENAMENTO INTELIGENTE DAS INFORMAÇÕES E BASE DE CONHECIMENTO

No domínio do MEA, uma informação considerada por si só, é de interesse relativo. É a interpretação e os comentários feitos dessa informação que são importantes e essenciais. É por isto que somos conduzidos a evocar a questão de base de conhecimento e gestão de conhecimentos (KM).

Definição de « Knowledge Management » (KM) ou Gestão de Conhecimento.

De acordo com o CIGREF (Clube de Informática das Grandes Empresas Francesas) « o KM é o conjunto de modos de organização e de tecnologias visando criar, coletar, organizar, divulgar, utilizar e transferir o conhecimento na empresa. Conhecimento materializado por documentos internos ou externos, mas também sob a forma de capital intelectual e de experiências detidas por colaboradores ou experts de uma área. »

2.6. CRIAÇÃO DE SENTIDO

O tratamento da informação de monitoramento estratégico é diferente caso a informação seja um sinal de alerta precoce ou informação de potencial. No caso da informação de potencial a informação deve ser atualizada frequentemente para que se possa acompanhar a variação de potencial de ação de um ator.

O tratamento de sinais de alerta precoce é muito mais delicado e necessita de métodos particulares. Nossa proposta é a criação de quebra-cabeças através de nosso método Puzzle. A partir do método Puzzle os indivíduos criam uma representação criativa e interpretativa do conteúdo trazido pelos sinais de alerta precoce em conjunto com a inteligência coletiva e conhecimento tácito do grupo.

Vantagens do Puzzle:

- Ele cria sentido;
- É uma ferramenta de comunicação na empresa;
- Permite agir a partir da indução de decisões

O método Puzzle foi validado em diversas empresas onde foi aplicado.

2.7. DIFUSÃO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS. FACILIDADE DO ACESSO POR PARTE DOS USUÁRIOS.



A difusão é a operação que consiste em colocar as informações e os conhecimentos (resultantes da criação de sentido) ligadas às informações disponíveis aos usuários potenciais, que são frequentemente responsáveis operacionais.

Difusão « eficaz » significa que:

- as informações e conhecimentos irão somente aos usuários potenciais;
- serão claramente compreendidas por seus destinatários;
- serão efetivamente consideradas pelos usuários potenciais, ou seja, que se deve considerar seu comportamento de aceite ou recuso.

2.8. ANIMAÇÃO DO MEA

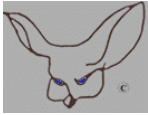
Definição de « animação »

A animação é a missão do animador (ou animadora) do dispositivo de MEA. Ela consiste em:

- estimular a ação dos membros do dispositivo (especialmente dos rastreadores) assim como sua « criatividade » e motivação;
- coordenar as tarefas relativas ao MEA e suas reflexões, de forma a fazer emergir interpretações e sentidos;
- fazer com que as « pepitas » de informações pertinentes não adormeçam em armários e nas « cabeças » dos indivíduos, nem no interior da empresa;
- integrar um 'todo' coerente e eficiente das práticas individuais, o que não teria aparecido sem a implantação do dispositivo;
- sugerir novas fontes de informação eventuais;
- assegurar o **acompanhamento** dos pedidos de informação por parte dos membros da empresa;
- dar vida e fazer evoluir o dispositivo de MEA.
- difundir as informações

3. BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, F. C.; ONUSIC, L. M.; LESCA, H. (2007) - Criação de sentido e criatividade no monitoramento estratégico do ambiente, RAUSP, 405-413.
- BAUMARD, Ph. – L'information stratégique dans la grande organisation. *Système d'Information et Management*, p.5-29.
- TEO, T.S.H., CHOO, W.Y. (2001) – Assessing the impact of using the internet for competitive intelligence. *Information & Management* 39(2001) 67-83.
- LESCA, H. (1986, 1990) - Système d'information pour le management stratégique : l'entreprise intelligente. Ed. McGraw Hill , Paris, 146 p Este livro recebeu o Premio Harvard-L'Expansion dos melhores livros de administração
- CARON-FASAN, M-L (2001) – Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles. *Revue Systèmes d'Information et Management*, vol.6, n°4, pp.73– 89.
- ROUIBAH, K. (2001) – Une méthodologie pour la gestion des signaux faibles de veille stratégique : illustrations par un prototype. *Revue Gestion* 2000, nov.-déc. P.101-122.
- LESCA, H. CHOKRON, M . (2000) – Intelligence d'entreprise : retours d'expériences. Actes du 5eme Colloque de l'AIM ,Montpellier 8-10 novembre, p.



- BLANCO, S. CARON-FASAN, M-L, LESCA, H. (1998) - *Sélection et exploitation des signaux faibles de veille stratégique : deux cas d'utilisation de guides utilisateurs*. Actes de la 7eme Conférence de l'AIMS, Louvain La Neuve, 27-29 mai, 20 p.
- LESCA, H.; ALMEIDA, F. C. (1994) - *Administração Estratégica da Informação*, RAUSP.
- LESCA, H. SCHULER, M. (1998) - *Veille stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations*. *Économies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n°2/1998, p.159-177.
- LESCA, H. (2001) – *Veille stratégique : passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce*. *Colloque VSST 2001*, Barcelone oct. Actes du colloque, tome 1.
- LESCA, H. CARON, M-L (1995) - *Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise*. *Revue Française de Gestion*, sept. - oct. , p.58-68.
- LESCA, H. RAYMOND, L. (1993) - *Expérimentation d'un système expert pour l'évaluation de la Veille Stratégique dans les PME*. *Revue Internationale PME*, vol.6 n°1 p.49-65. (Québec, Canada)
- LESCA, H. *Méthode L.E.Scanning*, 2003.

Site Web da equipe

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