

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1. INTRODUÇÃO

Simplificadamente, pode-se dizer que o planejamento é uma forma de organizar ideias com relação a um certo tema e estabelecer objetivos e metas, com o propósito de se atingir um determinado resultado. Isto é novo?

Claro que não. Desde que o mundo é mundo, o ser humano utiliza, mesmo que intuitivamente, alguma forma de planejamento para sobreviver e mais, para antecipar-se a eventos, tomando decisões que lhe pareçam as mais acertadas.

O homem está em constante busca de novas invenções e mudanças. O futuro desperta a imaginação das pessoas, tanto em razão da própria curiosidade, inerente ao homem, quanto ao medo causado pela insegurança desse contexto mutável em que estamos inseridos.

Planejar, portanto é uma atividade inerente ao ser humano. É bem verdade que até o início da Idade Moderna (tomada de Constantinopla pelos turcos otomanos, em 1453) quase todas as atividades produtivas ou sociais eram marcadas pelo misticismo e pela tradição.

De uma maneira geral, os processos produtivos eram repetidos por centenas de anos, até que uma ruptura, uma invenção, um novo processo fosse introduzido. A época moderna pode ser considerada como uma época de "revolução social" cuja base consiste na "substituição do modo de produção feudal pelo modo de produção capitalista".

A partir do século XV o comércio cresceu extraordinariamente, fruto, naturalmente, de modificações ocorridas no interior das sociedades feudais europeias (aumento da população, crescimento das cidades, desenvolvimento das manufaturas, etc).

Esta época pode-se caracterizar por um desanuviamento da "triologia negra" - fomes, pestes e guerras - criando condições propícias às descobertas marítimas e ao encontro de povos. A oferta de alimentos diminui e planejar, mesmo intuitivamente, foi uma necessidade dos Estados, Sociedades, Empresas e pessoas.

Cinco séculos se passaram e vivemos uma realidade distante e bem distinta. Os fatos e as descobertas científicas desse mundo conectado, transmitidos instantaneamente, geram reflexos imediatos nas pessoas e nas organizações. Isso provoca um quadro de absoluta incerteza, onde a conjugação de inúmeras variáveis pode modificar as condicionantes atuais, criando novos cenários. Pode-se dizer que vivemos a "Era da Incerteza".

Desta forma, mais do que nunca, planejar é fundamental.

2. HISTÓRICO E CONCEITUAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A Revolução Industrial foi um marco na evolução da administração das empresas. As características básicas deste período são o desenvolvimento do setor fabril, a aplicação da energia à indústria, o melhoramento dos meios de transporte e comunicação, o aumento do domínio do capitalismo e o grande desenvolvimento tecnológico.

A história do planejamento estratégico passa pela atuação do Estado, particularmente do estamento militar, que a partir de estratégias pré-definidas estabelecia planos que se transformavam em ações no teatro de operações.

Da Era da Bíblia à Era Digital há certos princípios de planejamento que permanecem constantes. Um dos grandes autores do tema foi Sun Tzu, que viveu na China na época dos “Reinos Combatentes” entre 400 e 320 a.C e teria sido comandante do Rei Holu, do Estado de Wu, no centro-leste da China. Sun Tzu dedica parcela importante de sua obra ao estudo e aplicação das informações e de planejamento.

Ao longo do tempo outros autores escreveram sobre o tema. Maquiavel, no clássico trabalho “O Príncipe” escrito em 1513, mas só publicado em 1532, apresenta princípios básicos de estratégia e mesmo de planejamento ao estruturar a base do pensamento republicano que pretendia unificar as potências na península itálica. O príncipe deveria ter uma tríplice missão: tomar o poder; assegurar a estabilidade política; construir a República unificada. Maquiavel viu em Lourenço de Médici a figura desse príncipe. Deveria ser um herói trágico, impiedoso e astucioso, resoluto e frio, porque esta era a única maneira de controlar a instabilidade política e a perversão dos homens, a fim de que fosse instaurada a cidade justa. E para atingir tais objetivos, deveria planejar, arquitetar alianças, construir cenários futuros.

Clausewitz, com seu famoso trabalho “A Guerra”, publicado postumamente, ficou conhecido com a frase em que ele define a associação entre guerra e política: “a guerra é a continuação da política por outros meios”. Os ensinamentos do general prussiano do século XIX são baseados na incerteza, na necessidade de adaptação de posições, onde se destacam os conceitos de tática e estratégia.

Ainda no século XIX, George Siemens estudou a administração, em especial o planejamento, como função e como estrutura e sobressaiu-se na Alemanha, entre 1870 a 1880, ao projetar e construir o "Deutsch Bank" que se transformou em pouco tempo numa instituição financeira líder e dinâmica dentro da Europa continental

A revolução industrial produziu alterações significativas na estrutura econômica da sociedade. As relações de produção foram modificadas e surgiu a necessidade de sistematizar e gerir a produção que crescia exponencialmente. Neste contexto, entre o final do século XIX até a década de 20 do século passado tivemos vários autores com trabalhos expressivos acadêmicos ou não que influenciaram o modo de gerir as empresas e instituições, o que sem dúvida estimulou o uso do planejamento estratégico, como ferramenta de gestão. Taylor, Gant, Fayol, Ford e Weber estão entre eles.

As duas grandes guerras obrigaram os Estados, em particular, suas Forças Armadas e os segmentos industriais a desenvolverem técnicas e ferramentas que otimizassem seus recursos, especialmente os logísticos. Reforça-se, assim, o planejamento estratégico como ferramenta decisiva para o desenvolvimento de ações de médio e longo prazos.

Com relação ao planejamento estratégico do Estado, o Brasil acumulou, sobretudo entre os anos 40 e 70 do século passado, uma experiência razoável em matéria de planejamento governamental. Desde os primeiros exercícios, no imediato Pós-Segunda Guerra, por meio, entre outros, do Plano Salte (saúde, alimentação, transportes e energia) e, mais adiante, do Plano de Metas de Juscelino Kubitschek, até os mais recentes planos plurianuais, determinados constitucionalmente, o Estado brasileiro empreendeu, ao longo destas últimas cinco ou seis décadas, diversas tentativas de planejamento do futuro e de organização do processo de desenvolvimento econômico.

Estruturadas mais frequentemente em torno de grandes objetivos econômicos e, em alguns casos, formuladas para atender necessidades de estabilização econômica ou de desenvolvimento regional (como a Sudene), essas experiências de planejamento governamental – das quais as mais conhecidas e ambiciosas foram, no auge do regime militar, os dois planos nacionais de desenvolvimento – conseguiram atingir algumas das metas propostas, mas tiveram pouco impacto na situação social da nação.

O país tornou -se maduro do ponto de vista industrial e avançou no plano tecnológico ao longo desses planos, mas, não obstante progressos setoriais, a sociedade permaneceu inaceitavelmente desigual ou continuou a padecer de diversas iniquidades, em especial nos terrenos da educação, da saúde e das demais condições de vida para os setores mais desfavorecidos da população.

No final do primeiro mandato do governo Fernando Henrique Cardoso, foi elaborado pela Secretaria de Assuntos Estratégicos/SAE um planejamento de longo prazo para o Brasil denominado Brasil 2020. A extinção da própria SAE, no início do segundo mandato do citado governo, acabou inviabilizando o uso dos estudos ali contidos.

Com o Projeto Brasil 3 Tempos, nosso país retomou, em 2004, o caminho do planejamento estratégico de longo prazo. O Núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República – NAE/PR - está conduzindo este Projeto, por meio de uma metodologia própria.

Na iniciativa privada, no entanto, foi a partir de 1950 que as mudanças começaram a ser intensas, contínuas e cada vez mais rápidas. A cada década, novos conceitos e aplicações de Planejamento Estratégico foram surgindo, impactando ou sendo impactados por áreas como Marketing, Finanças, Produção, Globalização, Tecnologia e Qualidade.

No entanto, o planejamento estratégico, como hoje se conhece, surgiu somente no início da década de 70. Nas décadas de 50 e 60 os administradores empregavam um planejamento mais operacional, uma vez que o crescimento de

demanda total estava controlado, e era pouco provável que mesmo um administrador inexperiente não fosse bem sucedido no negócio.

Isso mudou com a turbulência dos anos 70, que trouxe a tona diversas crises: os preços do petróleo dispararam com a guerra entre árabes e israelenses; houve escassez de energia e matéria-prima, inflação de dois dígitos, recessão econômica e alarmantes índices de desemprego.

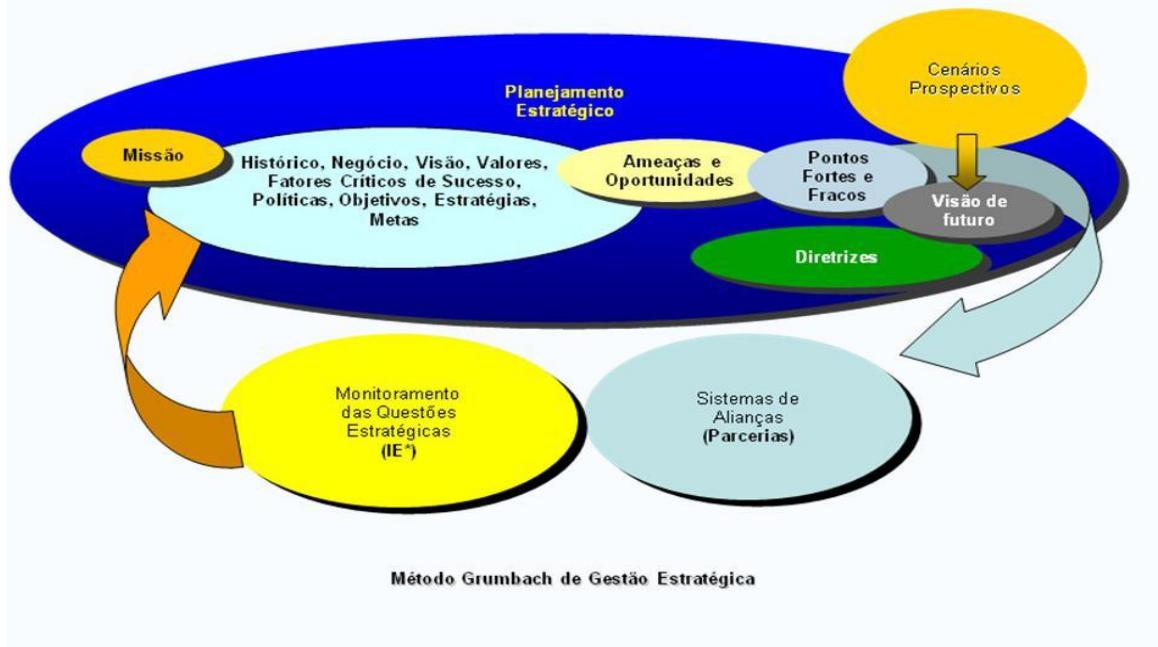
Essa sequência de eventos na economia trouxe como consequência a necessidade de um novo processo de planejamento estratégico, visando manter as empresas numa boa posição, mesmo diante de problemas que possam ocorrer em qualquer um de seus negócios ou linhas de produtos.

A estratégia e mais diretamente o planejamento estratégico entraram definitivamente na agenda das empresas no século XXI. Um dos mais respeitados autores é Michael Porter, considerado a maior autoridade mundial em estratégia competitiva. É autor dos maiores *best-sellers* internacionais na área, entre os quais se destacam: *Vantagem Competitiva*, *Estratégia Competitiva*, *A Vantagem Competitiva das Nações*, *On competition* e, mais recentemente, *Redefining Health Care* que está revolucionando a gestão da saúde em todo o mundo.

3. GESTÃO ESTRATÉGICA

Segundo a Wikipédia, a enciclopédia livre, Gestão Estratégica de Empresas (ou *Strategic Enterprise Management* - SEM) é um termo que se refere às técnicas de gestão, avaliação e ao conjunto de ferramentas respectivas (como software, por exemplo) concebidas para ajudar empresas na tomada de decisões estratégicas de alto nível.

Raul Grumbach, cujo método veremos mais adiante, representa o processo de Gestão Estratégica como a figura abaixo:



Grande parte dos autores considera como pilares da Gestão Estratégica o planejamento estratégico, a prospectiva estratégica e a inteligência competitiva com todas as ferramentas que a elas são agregadas. É portanto, um universo de opções e ferramentas que se coloca a disposição dos empresários ou gestores públicos para contribuir com o sucesso de suas organizações.

Gestão Estratégica



3.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

a. Contextualização e definição

Uma das grandes dificuldades das empresas é a conceituação da função do planejamento estratégico, em especial sua real amplitude e abrangência.

Drucker (1977), em seu livro *Introdução a Administração*, guarda em um de seus capítulos um espaço para o tema em questão e, antes mesmo de definir o que é planejamento estratégico, ele define o que não é planejamento estratégico. Segundo ele:

- Planejamento estratégico não é uma caixa de mágicas nem um amontoado de técnicas – quantificar não é planejar;
- Não é previsão – ele se faz necessário por não se ter a capacidade de prever;
- Não opera com decisões futuras. Ele opera com o que há de futuro nas decisões presentes;
- Ele não é uma tentativa de eliminar o risco. É fundamental que os riscos assumidos sejam os riscos certos.

Há muitas conceituações para planejamento estratégico. Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo

do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gera lucros e crescimento satisfatórios.

Já Drucker (1977) define Planejamento Estratégico como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos.

Uma outra conceituação interessante apresenta o planejamento estratégico “como um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada” (Oliveira – 2007)

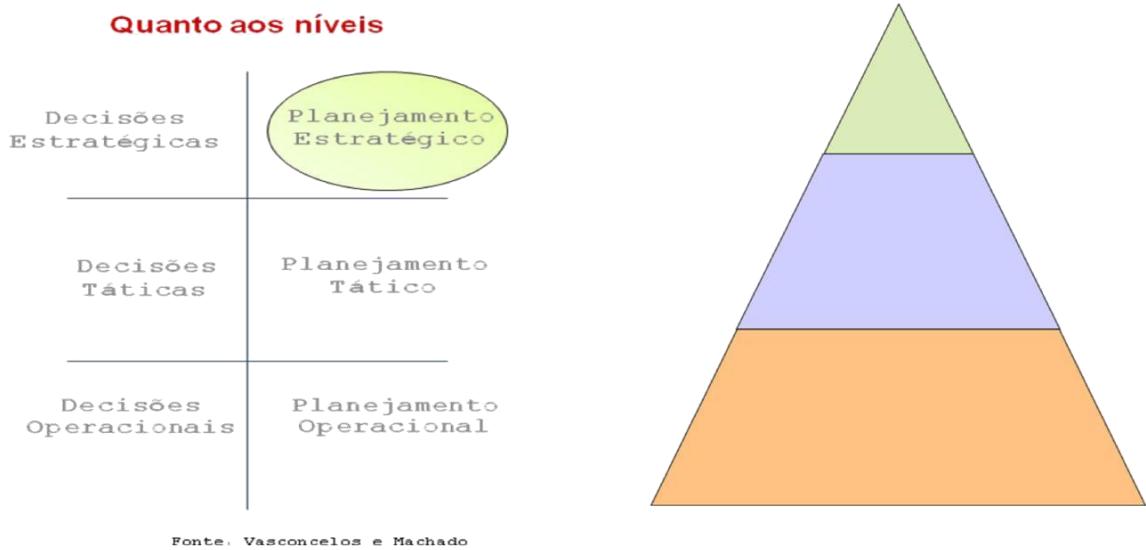
Independente do autor fica claro que o planejamento estratégico é um conjunto de ferramentas que por si só são insuficientes, mas quando é seguido de planejamentos táticos e operacionais, consiste em robusta ferramenta para implementar o pensamento estratégico da organização.

Mas qual a diferença entre o planejamento entre o planejamento estratégico, tático e operacional?

De forma resumida, pode-se dizer que quanto aos níveis, o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se aos objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa.

Já o planejamento operacional pode ser considerado como partes homogêneas do planejamento tático, sendo a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidos. Tem foco nas atividades do dia-a-dia.

De uma maneira geral, o planejamento estratégico é responsabilidade dos níveis hierárquicos mais elevados da empresa/organização, o planejamento tático é desenvolvido pelos níveis intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis e o planejamento operacional é elaborado pelos níveis mais baixos da organização.



b. Conceitos

1. Intenção Estratégica

A intenção estratégica é o propósito da empresa ou instituição. Em linhas gerais representa o que ela faz, para que ela existe, aonde pretende chegar e quais os princípios de atuação. Está refletida no negócio, missão, visão e valores da empresa ou instituição. Vejamos cada uma delas.

NEGÓCIO:

- Aponta a área de atuação à qual a organização pública ou empresa privada quer se dedicar, considerando o universo de possibilidades existentes no ambiente empresarial em que se insere.

Exemplos:

O negócio da IBM é informação;

O da Xerox é automação de escritórios;

O dos estúdios de Hollywood é entretenimento.

MISSÃO:

- Declaração da utilidade da instituição para seus clientes.
- Reflete o que a instituição quer oferecer aos consumidores.
- Deve ser clara, excitante e inspiradora.
- Deve servir como motivação para as pessoas.
- Deve gerar forte senso de organização, identidade e propósitos do

negócio.

Exemplos:

Banco do Brasil

Ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e contribuir para o desenvolvimento do País.

Google

Oferecer a melhor opção de busca na Internet tornando as informações mundiais acessíveis e úteis.

VISÃO:

- É o que a instituição gostaria de ser.
- Aonde seria ideal chegar.
- Normalmente subjetiva.
- Espelha o perfil e as características dos dirigentes.
- Baseada mais na intuição do que em análises objetivas.
- Posteriormente confirmada pelo planejamento estratégico.

Exemplos:

Kodak: Ser líder mundial em imagens.

VALORES:

- Conjunto de princípios culturais, ideológicos, morais e éticos que devem caracterizar a instituição e pautar a conduta de seus integrantes.
- Delimitam atitudes e ações estratégicas, táticas e operacionais

Exemplos:

- Ética, comprometimento com o cliente, qualidade...

2. Fatores Críticos de Sucesso

São pré-condições internas, de diferentes naturezas, relacionadas tanto a seus ativos tangíveis quanto aos intangíveis e essenciais para que a organização pública ou empresa privada atinja seus Objetivos.

Normalmente, estão relacionados à:

Produtos e Serviços; Finanças; Material; Tecnologia; Pessoal (Capital Humano); Informações Estratégicas (Capital da Informação); e Organização (Capital Organizacional).

3. Políticas

São orientações gerais que expressam os limites dentre os quais as ações dos integrantes da organização pública ou empresa privada devem se desenvolver, na busca dos seus Objetivos Estratégicos e Metas. Devem ser coerentes com os limites éticos estabelecidos pelos Valores compartilhados pela Organização. **É o que fazer.**

4. Estratégia

É o como fazer. Pode ser representada por caminhos, maneiras ou ações formuladas e adequadas para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

5. Objetivos

São os alvos ou situações concretas que se pretende atingir, com prazos e responsabilidades perfeitamente definidas.

6. Metas

São passos ou etapas perfeitamente quantificados, com responsáveis, recursos e prazos definidos, e coerentes com uma determinada Estratégia para que os Objetivos Estratégicos ou Setoriais sejam alcançados. Exemplo:

“Até dezembro de 2003, o número de erros de programação nos sistemas desenvolvidos pela empresa deverá ser de, no máximo, três por mil linhas de código”.

7. Planos

Documentos oficiais da organização pública ou empresa privada, não necessariamente formalizados, que consolidam os resultados da atividade de planejamento. O Plano Estratégico em vigor é um desses documentos que, por sua vez, pode gerar vários planos setoriais decorrentes, como o de RH, de Material, de Administração, de Finanças, de Operações, de Comunicação Social e Marketing, de Ciência e Tecnologia, de Monitoramento e outros.

8. Análise do Ambiente

A análise ambiental ajuda a verificar as tendências, serve como base para a análise de cenários e deve levar em conta aspectos econômicos, políticos, legais, tecnológicos, socioculturais, etc.. Todas as Organizações possuem, no seu ambiente interno, Pontos Fortes e Pontos Fracos. Também estão sujeitas a várias Ameaças e podem visualizar inúmeras Oportunidades para o seu crescimento, ambas no ambiente externo. É como se a Empresa perguntasse - “onde estou?”.

A análise do ambiente externo pressupõe a existência de uma sistemática de inteligência competitiva que permita a busca, coleta, análise e disseminação de informações para o acompanhamento do comportamento de variáveis externas e das estratégias adotadas pelos atores relevantes que atuam no ambiente. Examinemos em detalhes cada um dos conceitos anteriormente mencionados:

– Variáveis Externas

São fenômenos e/ou circunstâncias presentes no ambiente que podem, de alguma forma, influenciar favorável ou desfavoravelmente o sistema; podem ser tipificadas como políticas, econômicas, sociais, militares ou de segurança institucional, de meio ambiente, científico-tecnológicas e outras, tanto no campo nacional quanto no regional e no internacional.

– Atores Externos

São indivíduos e/ou instituições presentes no ambiente que podem, por sua atuação, influenciar favorável ou desfavoravelmente o sistema; podem ser tipificados como clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes, governo, novos entrantes, produtos / serviços substitutos, organizações e outros, tanto no campo nacional quanto no regional e no internacional.

A análise do ambiente interno e externo, levantando-se os pontos fortes e pontos fracos a as ameaças e oportunidades, é a base para a Matriz SWOT.

3.2. CENÁRIOS PROSPECTIVOS

É o segundo pilar da Gestão Estratégica.

Segundo Schwartz (2000), cenários prospectivos começaram a ser difundidos após a Segunda Guerra Mundial, com base em métodos de planejamento militar. A Força Aérea dos Estados Unidos foi pioneira nessa área, traçando estratégias alternativas às várias possibilidades de atuação de seus opositores.

O planejamento estratégico com a utilização de cenários prospectivos foi idealizado, junto a empresas, por Pierre Wack, da Royal Dutch / SHELL, no inicio dos anos 70. Seu trabalho, baseado na tese de desenvolvimentos de cenários do futurista Herman Kahn, ajudou a Shell nas crises do petróleo (LITTLE, 2002), permitindo que a empresa transformasse uma ameaça em oportunidade para sobrepujar-se à outras multinacionais do setor (PRESCOTT & MILLER, 2002).

Atualmente, são inúmeras as grandes instituições que elaboraram seus planejamentos estratégicos com base em consistente visão prospectiva, como a alemã BASF, a norte-americana Boing e a brasileira Petrobras.

Também chamado por muitos autores de Prospectiva Estratégica, cenários são visões parciais e internamente consistentes de como o mundo será no futuro e que podem ser escolhidas de modo a limitar o conjunto de circunstâncias que podem vir a ocorrer. Para Porter, o emprego de cenários é uma técnica particularmente útil nas indústrias emergentes, uma vez que o principal aspecto dessas indústrias é a incerteza (Porter, 1997).

Quando se analisa a visão de Porter, verifica-se uma clara interação das técnicas de cenários prospectivos com os instrumentos utilizados pela Gestão estratégica, porque além de facilitar o desenvolvimento do pensamento estratégico e da definição das estratégias da empresa, o exercício de elaborar estudos prospectivos traz benefícios, como:

possibilitar com que os administradores lidem melhor com as incertezas;

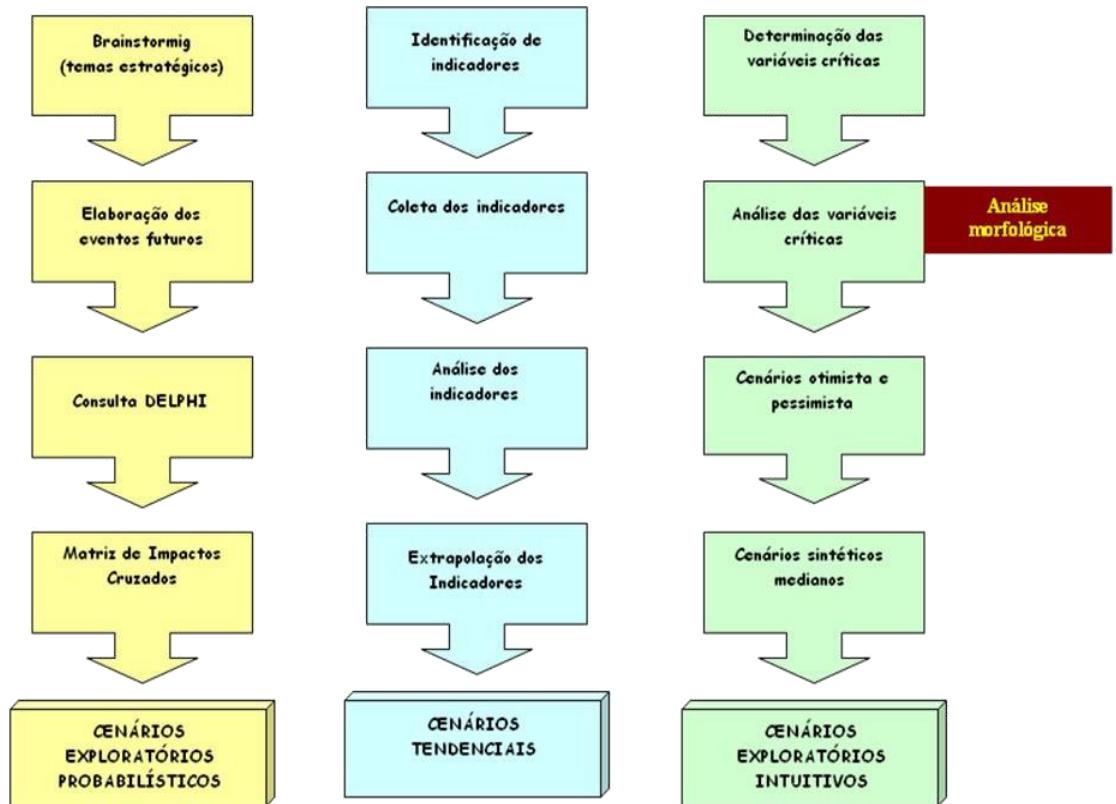
facilitar a criação das redes de troca de informações, o que, por sua vez, facilita o fluxo de informações dentro da empresa e a integração entre as diversas áreas;

propiciar uma visão global atual e futura do ambiente e suas interligações;

ajudar a desenvolver a criatividade na empresa; e,

ajudar a identificar novas oportunidades de negócios.

a. Tipos de Cenários



3.3. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

a. Conceituação

É o terceiro pilar da Gestão Estratégica. Compreende um processo de análise e repasse das informações do ambiente interno e externo para toda a organização, utilizando um processo sistemático que converte dados e informações em conhecimento estratégico.

Não visa somente analisar as condições do mercado ou do seu concorrente, mas sim avaliar o desempenho dos seus concorrentes dentro deste ambiente e produzir informações que consigam fazer com que a sua empresa supere-os, mesmo que as condições de mercado estejam igualitárias.

Essas vantagens são conquistadas através da Inteligência Competitiva relacionada com o uso de tecnologias que consigam analisar e prover as informações para a empresa.

Quando o processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios começou a ser adotado pelas empresas no inicio dos anos

80, elas criaram uma resposta às novas exigências do mercado e da concorrência.

Baseando-se em pesquisas realizadas podemos afirmar que hoje as iniciativas para implantação da Inteligência Competitiva no Brasil se concentram nas empresas que já tem um potencial elevado e querem aumentar sua representatividade no mercado, além de adquirir maior estabilidade para ficar a frente em sua área de atuação.

Por ser uma área de estudos em grande evolução, particularmente no ambiente acadêmico e em certas lides privilegiadas de negócios, a Inteligência Competitiva ainda é abordada com diferenças conceituais, pois não há, até o presente momento, uma doutrina suficientemente consolidada a seu respeito.

Entretanto, em qualquer situação, sempre se identificam, para a maioria dos autores de Inteligência Competitiva, vários dos seus objetivos comuns, quais sejam os de acompanhar os passos de concorrência, monitorar o ambiente onde a organização atua, detectar o aporte de novas tecnologias ao mercado, descobrir interlocutores-chave (e viabilizar como aprender com eles) e instruir o processo de tomada de decisões estratégicas.

b. Definições de Inteligência Competitiva

A seguir, são relacionadas algumas definições usuais de Inteligência Competitiva adotados por Kahaner (1996) e Coelho (1999), e pelo Núcleo de Inteligência Competitiva da Universidade de Brasília (NIC/UnB) (1999) e a Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) (2002):

programa institucional sistemático para garantir e analisar informações sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas. (KAHANER, 1996);

processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando a subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa (COELHO, 1999);

processo sistemático de coleta e análise de informações sobre a atividade dos concorrentes e tendências gerais do ambiente econômico, social, tecnológico, científico, mercadológico e regulatório, para ajudar na conquista dos objetivos institucionais na empresa pública ou privada (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 1999); e

processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisões, seja ela estratégica ou operacional. É ainda um processo sistemático, que visa a descobrir as forças que regem os negócios, reduzir risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como

proteger o conhecimento gerado.

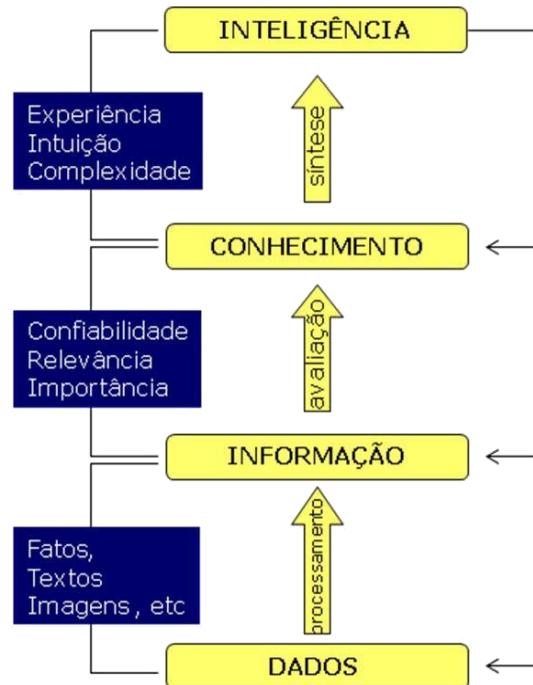
c. Dado, informação, Conhecimento e Inteligência

Genericamente, o termo informação é usado para referir-se a todas as maneiras de descrição ou representação de sinais ou dados. Contudo, é importante reconhecer que existem, de fato, quatro classes de informação, que são as seguintes: dado, informação, conhecimento e inteligência. (TARAPANOFF, 2001).

Para trabalhar com Inteligência Competitiva, é preciso entender as diferenças entre essas classes, pois elas possuem valores distintos no contexto do processo decisório. Os altos escalões de uma organização necessitam de informação qualitativa que contenha um valor agregado, para que os dirigentes possam ter uma visão global da situação.

Já nos escalões inferiores serão necessárias informações quantitativas de baixo valor agregado, de forma a possibilitar o desempenho das tarefas rotineiras. Com essa visão se acrescenta que:

- dados são matéria-prima, constituem elementos da informação e incluem os itens que representam fatos, textos, gráficos, imagens estáticas, sons, segmentos de vídeo analógicos ou digitais, etc;
- informação propriamente dita são os dados que passam por algum tipo de processamento para serem exibidos em uma forma inteligível às pessoas que irão utilizá-los;
- conhecimento pode ser definido como informações cuja relevância, confiabilidade e importância foram avaliadas. Neste caso, o conhecimento é obtido pela interpretação e integração de vários dados e informações;
- inteligência é o nível mais alto desta hierarquia e pode ser entendida como a informação com oportunidade, ou seja, o conhecimento contextualmente relevante que permite atuar com vantagens no ambiente considerado. Também pode ser vista como o conhecimento que foi sintetizado e aplicado à determinada situação para ganhar maior profundidade e consciência dela. Complementando, diz-se que a inteligência é a parte do conhecimento que habilita a tomada das melhores decisões.



d. Tipos de Informação

Segundo Besson e Possin (1996), “ a informação, seja qual for a sua natureza, divide -se em quatro elementos exclusivos de quaisquer outros, sendo aberta ou fechada e, oral ou escrita”.

Informação aberta consiste naquela que é legal e eticamente disponível. Normalmente, ela é encontrada na forma escrita, o que faz com que na funcionalidade da atividade de Inteligência ela seja tratada como informação aberta e escrita. Grande parte dela já costuma estar de posse da própria organização (por intermédio de seus integrantes) e representa a essência das informações desejadas pelos analistas de Inteligência. Contudo, não é de fácil aquisição e os motivos para essa condição desvantajosa são: a grande quantidade em que costuma ser reunida (o que tende a sufocar o trabalho dos analistas de Inteligência); a concentração de informação -lixo (o que exige a realização de uma triagem atenta); o risco de se “cair” em uma desinformação; e a necessidade de se pesquisar sobre fontes especialistas (o que é demorado e pode consumir grande parte do tempo de reflexão dos analistas de Inteligência).

Os grandes serviços de Inteligência Competitiva consagram às informações abertas e escritas as suas mais importantes energias. Trabalhar sobre elas consiste em “girar”, no tempo e no espaço, em volta das fontes, a fim de esclarecer o contexto no qual estão envolvidas.

Por outro lado, a informação fechada corresponde ao que ainda não se tornou público, por sua submissão a algum critério de sigilo. Uma pequena parcela

dela, formalizada por textos e documentos confidenciais, costuma estar guardada em cofres ou em memórias digitais protegidas. Não obstante, o essencial dessa informação circula na forma oral, visto que a maioria das pessoas não toma os cuidados necessários para obstar a sua divulgação. Tal informação é conhecida no jargão de Inteligência como fechada e oral.

As informações fechadas e orais costumam representar de dez a vinte por cento da informação global útil ao trabalho de análise. Se quantitativamente pode ser negligenciada, qualitativamente ela é imprescindível. São desses dez ou vinte por cento que podem levar à conquista de uma vantagem competitiva.

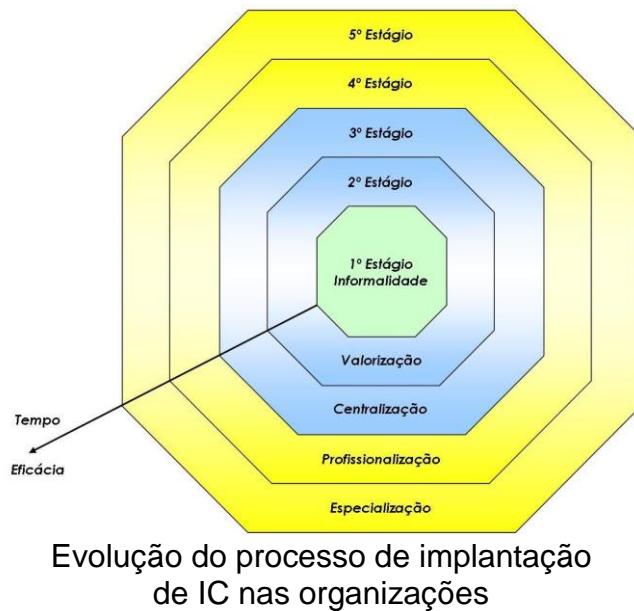
A aquisição da informação fechada e oral pressupõe o domínio prévio de informações abertas e escritas, pois a sua existência tem sempre qualquer coisa a ver com o que é conhecido e publicado.

A coleta e a posse da informação fechada e oral ensejam obrigações morais. A Inteligência Competitiva não faz perfurar cofres ou violar consciências para obtê-las, futura fonte de aborrecimento para os atores da Inteligência e para a organização. Para reunir informação dessa natureza, o primeiro passo é definir exatamente o que procurar e onde. A obtenção dessas informações começa com a elaboração de uma série de perguntas pertinentes e bem formuladas.

e. Estágios da Inteligência Competitiva

Embora suas práticas estejam em franca expansão no mercado, ainda existem muitas organizações que não conhecem as possibilidades oferecidas pela Inteligência Competitiva. Em razão desse fato, podem ser observadas facilmente muitas organizações empresariais que operam no mercado sem empregar qualquer procedimento estruturado da função Inteligência.

O processo de estruturação da função Inteligência em uma organização empresarial costuma ocorrer por estágios. Sendo as empresas tão diferentes entre si (disparidades que decorrem de muitos fatores, inclusive de porte e setor de atividade econômica, e também por disporem de recursos humanos que variam em quantidade e qualidade), não é possível dimensionar com precisão a duração de cada um desses estágios de estruturação.



Não obstante, uma classificação por estágios de evolução na implantação de um sistema de Inteligência Competitiva destina-se tão somente a caracterizar o patamar alcançado pelas empresas em termos de retornos perceptíveis do projeto.

- O primeiro estágio é o marcado pela inexistência de qualquer processo explícito de Inteligência em suas rotinas administrativas. Essa fase é caracterizada pela informalidade no fluxo de informações que circulam pela organização, sem planejamento e sem qualquer foco definido. O processo de tomada de decisão não é sustentado por informações e a percepção dos problemas é incompleta.

- No segundo estágio, começa a haver uma certa valorização da informação, embora o seu fluxo ainda seja informal dentro da organização. O trabalho de coleta passa a despertar a atenção dos executivos, mas ainda não há centralização para a análise. O foco continua indefinido e apenas certos setores da organização conseguem tirar proveito das informações. A tomada de decisão é timidamente sustentada por informações limitadas e falta confiabilidade ao processo.

- O terceiro estágio é caracterizado pelo início da formalidade no fluxo de informações, com a centralização da coleta, que passa a definir um foco. Embora o trabalho de análise ainda seja improvisado, já há uma boa utilização da informação dentro da organização, mercê da implantação de alguns procedimentos de gestão do conhecimento. Os analistas de Inteligência começam a estruturar redes de colaboradores. O processo de tomada de decisão é crescentemente sustentado pelas informações oportunas reunidas. Torna-se visível a necessidade de um tratamento de informações mais profissional.

- O quarto estágio é o da profissionalização da Inteligência na organização. O fluxo de informações é regular, com um foco perfeitamente definido. A coleta interna é descentralizada e a coleta externa centralizada. O trabalho de análise é profissional, apoiado pela gestão eficiente do conhecimento. As redes de colaboradores trabalham de forma coordenada com o setor de análise, suprindo-o das informações primárias de que necessita. O processo de tomada de decisão é totalmente sustentado por informações oportunas. Começa a ocorrer a correção dos vícios da atividade de Inteligência (sonegação de informações dentro do próprio sistema, competição entre os atores de Inteligência e falta de cuidado com os aspectos de segurança das informações).

- O quinto e último estágio é o da especialização da Inteligência na organização. O fluxo de informações impõe um ritmo diário, sincronizando coleta e análise com gestão eficaz do conhecimento. Ferramentas de coleta e análise são empregadas com desenvoltura, permitindo que os analistas de Inteligência utilizem a maior parte do seu tempo em tarefas que agreguem mais valor à Inteligência. Certas redes passam a praticar o *lobbying* em benefício da organização, considerando que essa prática legal é o prolongamento dos sistemas de Inteligência modernos. O processo de tomada de decisão é totalmente apoiado por informações oportunas, amplas, profundas e precisas, dando suporte à expansão segura da organização.

O quadro abaixo sintetiza uma visão sobre a evolução dos estágios de implantação de IC nas organizações.

Estágios de implantação	Coleta	Análise	Fluxo Interino	Apoio a decisões	GC	Redes Humanas	Ferramentas Tecnológicas	Correção de vícios	Lobby
1º Estágio Informalidade	Informal	Não	Informal	Não	Não	Não	Não	Não	Não
2º Estágio Valorização	Sim	Informal	Informal	Informal	Não	Informal	Informal	Não	Não
3º Estágio Centralização	Sim	Sim	Formal	Informal	Não	Informal	Informal	Não	Não
4º Estágio Profissionalização	Sim	Sim	Formal	Sim	Sim	Estruturadas	Sim	Não	Não
5º Estágio Especialização	Sim	Sim	Formal	Sim	Sim	Estruturadas	Sim	Sim	Sim

Baseado em Cardoso Jr.

Síntese da evolução do processo de implantação de IC nas organizações

Como se pode depreender, maior é a eficácia do processo de implementação das estruturas de Inteligência Competitiva em uma organização empresarial na medida que se avança no tempo e mediante a conquista de sucessivos patamares tecnológicos e gerenciais da atividade (etapas de evolução).

3.3.1. TÉCNICA SWOT

O SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) é uma técnica que auxilia a elaboração do planejamento estratégico das Organizações que começou a ser desenvolvido nos anos 60-70, nas escolas americanas. O objetivo é focalizar a combinação das forças e fraquezas da organização com as oportunidades e ameaças do mercado.

Os pontos fracos e fortes de uma empresa são constituídos dos seus recursos, que incluem os recursos humanos (experiências, capacidades, conhecimentos, habilidades); os recursos organizacionais (sistemas e processos da empresa como estratégias, estrutura, cultura, etc.); e os recursos físicos (instalações, equipamentos, tecnologia, canais, etc.).

Já as oportunidades são situações externas e não controláveis pela empresa, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciar positivamente. Quanto as ameaças são situações externas e não controláveis pela empresa, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente.

Montana e Charnov (2005), explicam que essa abordagem utiliza a opinião dos executivos da organização para avaliar os pontos importantes do planejamento. Para tanto, são realizadas entrevistas com os executivos e as informações obtidas são agrupadas em uma matriz. Assim, considerarão que esses executivos têm um entendimento abrangente da organização no que se refere aos seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças.

O objetivo da SWOT é levantar estratégias para, no contexto do planejamento estratégico, manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando-se de oportunidades e protegendo-se de ameaças. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos.

Diante da predominância de pontos fortes ou fracos, e de oportunidades ou ameaças, podem-se adotar estratégias que busquem a sobrevivência, a manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização.

		Análise Interna		
		Predominância de		
		Pontos Fracos		Pontos Fortes
Análise Externa	Predomínacia De	Ameaças	<i>Sobrevivência</i>	<i>Manutenção</i>
		Oportunidades	<i>Crescimento</i>	<i>Desenvolvimento</i>

As definições de pontos fortes e fracos da organização são uns dos principais desafios dessa técnica. Para solucionar esse problema busca-se identificar quais aspectos da organização são duradouros e imutáveis durante períodos relativamente longos e quais aspectos são necessariamente mais responsivos às mudanças no mercado e às pressões de forças ambientais.

A função principal da análise SWOT é levar ao estabelecimento de objetivos para a organização. Analisando-se as variáveis incontroláveis do ambiente externo, tais como de aspectos socioeconômicos, políticos, de legislação entre outros, pode-se esperar um cenário otimista ou pessimista. Tal cenário é então confrontado com a capacidade da empresa e assim avalia-se os meios para competir em mercados concorridos. Desse modo, são estabelecidos os objetivos que irão definir o que deverá ser feito para os próximos anos. É, pois, nesse sentido, que se afirma que a estratégia e a Inteligência Competitiva devem andar juntas (Stollenwerk, 2005)

Passos para utilização da técnica do SWOT, com base em Montana e Charnov (2005) e Oliveira (2004):

Criar uma lista de executivos e funcionários-chave – A abordagem do SWOT utiliza a opinião dos executivos e funcionários para inventariar questões importantes para a organização. Baseia-se na suposição de que as metas e objetivos de uma empresa são encontrados na mente de seus executivos. Por isso também é considerada uma técnica de *brainstorming*.

Desenvolver entrevistas individuais – As entrevistas são o formato viável para proceder ao levantamento das informações junto aos executivos-chave. Nessa ocasião, costuma-se usar uma sequência de itens para serem avaliados sob o ponto de vista da empresa como oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Esse procedimento facilita a posterior classificação das respostas.

Organizar as informações – A premissa básica para a organização das informações é a própria estrutura SWOT, por meio de uma matriz. O que os entrevistados veem como bom em suas operações atuais são os pontos fortes da empresa; o que eles veem como ruim são os pontos fracos. O que eles veem como bom no ambiente externo em termos de futuras operações são as oportunidades; o que eles veem como ruim são as ameaças.

Priorização das questões – A decisão de quais questões devem ter prioridade requer novamente o envolvimento dos entrevistados. Desse

modo, realiza-se o *feedback* entre entrevistado e entrevistador e se obtém o envolvimento de todo o grupo. Algumas técnicas como GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) podem ajudar nesta fase, inclusive para definir a postura estratégica da empresa: sobrevivência, desenvolvimento, manutenção, crescimento.

Definição das questões-chave – De posse da matriz e das questões priorizadas é possível se estabelecer o que deve ser feito. Nessa fase emerge a estratégia da organização, portanto tem-se a condição de definir os objetivos da empresa para um determinado período. Do ponto de vista da IC, podem ser identificadas as questões-chaves

O SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise do ambiente ou de cenários, porém a sua utilização é bastante diversificada. Devido a sua simplicidade há registros de aplicação dessa técnica desde para processos de planejamento, até para estudos específicos na escolha de uma carreira profissional, por exemplo. É em última instância, uma ferramenta de apoio à tomada de decisão e, nesse sentido, tem sido bastante difundida no ambiente da inteligência competitiva.

4. AS CINCO FORÇAS DE PORTER

O modelo das cinco forças competitivas de Porter (1997) permite a identificação e atribuição causal das principais forças que atuam no ambiente competitivo de cada empresa ou organização. Após desenvolvida essa análise, cada empresa pode identificar suas forças e fraquezas frente a indústria e se posicionar estratégicamente (tomar decisões) de forma a se defender das forças identificadas.

Cinco forças são determinantes para se medir a competitividade: **poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre competidores.**



a) Poder de barganha dos fornecedores:

O poder de negociação dos fornecedores se manifesta na capacidade dos mesmos de elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. É maior quando é mais concentrado do que a indústria da qual participa, quando tem clientes diversificados, quando o produto fornecido é importante para o negócio do cliente e quando os concorrentes dos fornecedores apresentam produtos diferenciados com custo de mudança alto. Em outras palavras, o poder dos fornecedores será grande quando os compradores tiverem dificuldade em trocar ou utilizar mais de um fornecedor.

b) Poder de barganha dos compradores:

O poder de barganha dos compradores é tanto maior quanto a importância de suas compras para a indústria. Quando forte, afeta a indústria forçando os preços para baixo, exigindo melhorias na qualidade, nos serviços de manutenção, na compatibilidade dos produtos e nas garantias, gerando, consequentemente, aumento acirrado da competição entre os concorrentes. O poder de barganha dos compradores é alto quando os mesmos se encontram concentrados, quando compram grandes volumes, quando o preço dos produtos representa um custo alto para os compradores, quando os custos de mudança são baixos, se representam ameaça de integração para trás, quando o produto comprado não é muito importante para os negócios do comprador ou quando o comprador tem total acesso à informação.

c) Pressão dos produtos substitutos:

Toda indústria concorre com produtos substitutos, produtos que podem desempenhar a mesma função dos produtos de determinada indústria. Quanto melhor a relação desempenho/preço dos produtos substitutos, maior a pressão sobre o lucro da indústria. Maior atenção deve ser dada a produtos substitutos que estejam sujeitos a tendências de melhoramento do seu *trade-off* de preço/desempenho com o produto da indústria em questão, ou que são produzidos por indústrias com lucros altos, pois podem implementar aperfeiçoamentos de desempenho e redução de preço.

d) Ameaça de novos entrantes:

Novos entrantes representam uma ameaça porque geralmente chegam bem capitalizados e com forte intenção de conquistar alguma parcela do mercado. Consequentemente, com um novo entrante, os preços podem cair e os custos serem inflacionados, diminuindo a rentabilidade do negócio. Os três aspectos principais que protegem as empresas de uma determinada indústria contra novos entrantes são: 1) as barreiras de entrada; 2) a expectativa de retaliação por parte dos concorrentes já atuantes no mercado e 3) o preço de entrada dissuasivo.

O primeiro, quando forte, envolve a necessidade de altos investimentos em infraestrutura, equipamentos, estoques, marketing, entre outros, pela nova empresa; e/ou alto custo de produção fora da economia de escala; e/ou altos custos de mudança; e/ou a diferenciação do produto em função de uma curva de experiência significativa, além da consolidação da imagem de uma nova marca; e/ou impossibilidade de acesso a tecnologias patenteadas, matérias primas, canais de distribuição já estabelecidos e benefícios governamentais. A expectativa de retaliação, o segundo aspecto de proteção, é diretamente proporcional aos recursos de contra-ataque disponíveis nas empresas já participantes do mercado e à ameaça

que o novo entrante parece representar. O terceiro fator de proteção contra a entrada de novas empresas consiste no conceito hipotético de preço de entrada dissuasivo, o qual ocorre quando o preço estimado dos custos necessários para que um novo entrante supere as barreiras de entrada está acima dos preços praticados na indústria, desestimulando a entrada de novas empresas.

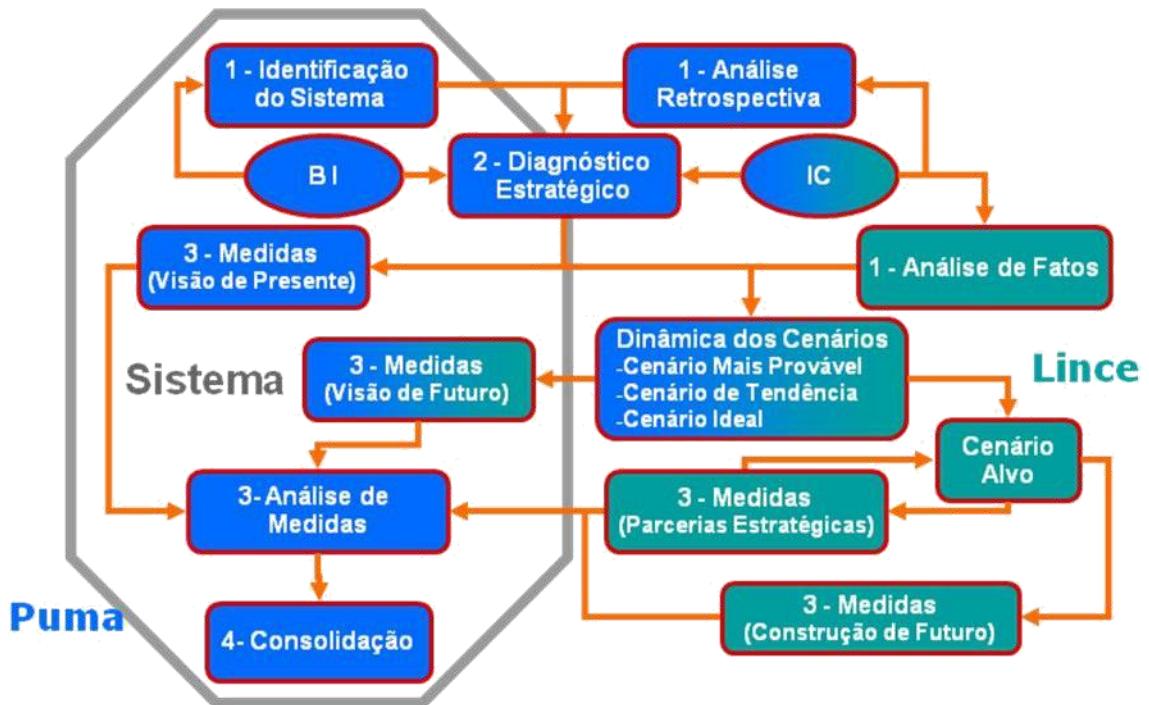
e) Rivalidade entre os concorrentes:

A rivalidade entre concorrentes se dá pela disputa por posição. Esta disputa ocorre em função de pressões ou busca por melhores posições no mercado. Os principais fatores envolvidos na alta rivalidade entre os concorrentes são: 1) Concorrentes numerosos ou bem equilibrados, o que permite igualdade de força e capacidade de retaliação; 2) Crescimento lento da indústria, o que transforma a concorrência em um jogo de parcela de mercado para as empresas que procuram expansão; 3) Custos fixos ou de armazenamento altos, exigindo a operação em capacidade máxima, implicando em uma redução de preços quando o mercado é competitivo; 4) Ausência de diferenciação ou custos de mudança, o que gera um aumento da concorrência na disputa por preço e serviços, já que estes são os dois atributos mais relevantes para os compradores nesta situação; 5) Aumento de capacidade em grandes incrementos, a qual pode gerar, através da implementação da produção de escala, desequilíbrio e excesso de capacidade na indústria; 6) Concorrentes divergentes inibem o conluio tácito e aumentam a concorrência, dificultando a definição de estratégias pelas empresas da indústria em questão; 7) Grandes interesses estratégicos, os quais levam grandes empresas a sacrificar lucros em determinada indústria para alcançar determinada posição no mercado global; 8) Barreiras de saída elevadas, as quais mantêm empresas competindo mesmo quando os retornos são baixos ou negativos. Entre as mais representativas barreiras de saída estão: posse de ativos especializados, cujo valor de liquidação é baixo ou envolve altos custos de transferência ou conversão; custos fixos de saída como acordos trabalhistas; inter-relações estratégicas; barreiras emocionais e restrições governamentais ou sociais em função dos efeitos negativos regionais ou aumento de desemprego.

5. O MÉTODO GRUMBACH

O Método foi desenvolvido por Raul Grumbach, a partir de 1996, quando estudou o desenvolvimento de Cenários Prospectivos por cerca de dois anos na Espanha e, posteriormente, conseguiu aliar algumas ideias de autores consagrados, como Igor Ansoff, Michael Porter e Michel Godet, às suas próprias conclusões e às de sua equipe, fruto da prestação de consultorias a várias empresas públicas e privadas no Brasil.

Concebido inicialmente como uma ferramenta para geração e análise de Cenários Prospectivos, evoluiu substancialmente, passando a constituir uma sistemática de elaboração de Planejamento Estratégico com Visão de Futuro baseada em Cenários Prospectivos, recentemente ampliada para um processo de Gestão Estratégica.



Algumas características do Método merecem destaque:

- tem o seu emprego facilitado com a utilização dos softwares Puma e Lince, que automatizam os procedimentos previstos em cada uma de suas fases;
- adota o enfoque sistêmico, em que a organização pública ou empresa privada objeto de um Estudo de Planejamento Estratégico e Cenários Prospectivos é tratada como um sistema aberto, que influencia e é influenciada pelo seu ambiente;
- emprega intensivamente Modelagem Matemática e ferramentas de Pesquisa Operacional;
- gera os Cenários Prospectivos por Simulação Monte Carlo, utilizando variáveis binárias para modelar as Questões Estratégicas, procedimento que oferece os seguintes benefícios ::
- Construção de um número finito de Cenários;
- Análise conjunta de diversas variáveis;
- Análise de interdependência entre as variáveis; e
- Acompanhamento da dinâmica dos cenários.

