

UMA METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BASEADA EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Paulo Sergio de Castro Siqueira

Instituto de Pesquisas Tecnológicas de São Paulo (IPT)
Centro de Aperfeiçoamento Tecnológico (CENATEC)
Av. Prof. Almeida Prado, 535, Cidade Universitária, São Paulo – SP

Edson Satoshi Gomi

Laboratório de Técnicas Inteligentes (LTI)
Departamento de Engenharia de Computação e Sistemas Digitais
Escola Politécnica – Universidade de São Paulo (USP)
Av. Prof. Luciano Gualberto, Trav. 3, 158, Cidade Universitária, São Paulo – SP

Resumo: Conhecimento é um dos principais fatores que determinam o valor das organizações modernas. Os processos de formação do conhecimento são desenvolvidos através do acúmulo e manipulação de dados e a sua transformação em conhecimento aplicável à melhoria da competitividade de uma organização. Esses processos podem ser descritos através de modelos de aquisição da informação, de sistemas de decisão e de estratégias organizacionais. Dentro deste contexto, este trabalho apresenta uma metodologia de planejamento estratégico baseado em inteligência competitiva

Palavras Chaves: Informação, Sistemas de Informação, Gestão do Conhecimento, Inteligência Empresarial, Estratégia, Planejamento Organizacional, Inteligência Competitiva, Sistemas de Decisão, Capital Intelectual.

Abstract: Knowledge is one of major factors in determining the worth of modern organizations. The processes of knowledge construction are developed through data gathering and manipulation, and its transformation in useful information applicable to the improvement of organization competitiveness. These processes can be described using models of information acquisition, decision systems, and organizational strategies. In this context, this paper presents a methodology of strategic planning supported by competitive intelligence.

Keywords: Information, Information Systems, Knowledge Management, Enterprise Strategies, Organizational Planning, Competitive Intelligence, Decision Systems, Intellectual Capital.

1. Introdução

A evolução da tecnologia digital, principalmente da tecnologia da informação, tem levado a uma revolução na utilização do conhecimento e na gestão da informação. Essa evolução permitiu que a informação fosse armazenada e manipulada das mais variadas maneiras com grande impacto em todas as áreas do conhecimento. O poder computacional e as novas tecnologias aplicadas aos computadores evoluíram de maneira extremamente rápida, permitindo a transmissão de conhecimento entre as pessoas de forma barata e com um custo acessível.

Para Alvin Toffler[1], está acontecendo uma mudança nos pressupostos da administração sobre as funções na força de trabalho “Assim, espera-se cada vez mais que

todos os profissionais aumentem não apenas o ativo do conhecimento da empresa em geral, mas também seu arsenal de informação competitiva”.

É importante observar como o processo acelerado da introdução de novas tecnologias tem alterado as formas da relação de trabalho e os recursos competitivos das empresas. Segundo Herbst[2], a tecnologia tem atuado no sentido de compensar fragilidades e vulnerabilidades do corpo humano, assim, os processos automatizados tem substituído o trabalho humano. Se de um lado a tecnologia tem reduzido o papel do trabalho físico no processo produtivo, por outro lado tem gerado a necessidade de novas habilidades, ou seja, novas habilidades intelectuais que devem ser desenvolvidas para que se possa ter uma melhor compreensão da manipulação dos sistemas de símbolos. O desenvolvimento da tecnologia de informações, entretanto, tem apresentado evidências de que seu poder intrínseco pode mudar as bases sobre as quais o conhecimento é desenvolvido e aplicado em qualquer processo empresarial, elevando os conhecimentos além do domínio do corpo. Os dados oriundos desses novos processos de produção precisam ser convertidos em informação, e a informação em conhecimento aplicável à inteligência competitiva.

Este trabalho se propõe a definir uma metodologia de planejamento estratégico baseado em inteligência competitiva, com o desenvolvimento de modelos para a sistematização dos processos de aquisição da informação e de tomada de decisão aplicados ao planejamento estratégico. Os itens 2 e 3 apresentam os conceitos de informação e de inteligência competitiva. No item 4 são definidas as principais etapas dos processos propostos.

2. Informação

A maior dificuldade é lidar com toda esta informação, estruturá-la na forma de conhecimento útil e disseminá-la através da sociedade e das organizações às pessoas que realmente necessitem e saibam utilizar este conhecimento.

Para se ter um completo entendimento do problema existe a necessidade de se analisar a evolução da utilização da informação e do conhecimento, explorando as diversas visões sobre a gestão do conhecimento e dos diversos conceitos e as relações existentes entre dados e informação, inteligência e estratégia, estratégia competitiva e inteligência competitiva.

É importante também, entender como se dá a relação e a integração entre várias “disciplinas” que utilizam a informação de maneira estratégica, e como a tecnologia da informação se insere neste processo que se apresenta como fundamental, ou seja, explorar as relações existentes entre as áreas de marketing, tecnologia da informação e planejamento estratégico. Hoje, o conhecimento é uma questão de sobrevivência para a maioria das empresas dos mais diversos ramos de atividade.

Historicamente, como pode ser observado na figura 2.1, a evolução da informação tem sido o princípio básico e fundamental da análise estratégica. Estratégia é um conceito que existe há milhares de anos. Um dos primeiros grandes pensadores dessa questão foi o guerreiro Sun Tzu[3], e em épocas posteriores Niccolo Maquiavel[4] e Von Clauswitz[5]. Esses autores enxergaram a informação através de uma visão político-militar, onde o conhecimento sobre o inimigo traz uma imensa vantagem e onde a questão tático-operacional da informação é uma estratégia de guerra.

Podemos perceber, através da leitura de textos de Peter Drucker[6] [7] [8], Huertas [9], Carlos Matus[10], Michael Porter [11] [12] [13] e Philip Kotler[14], que a partir de meados do século XX, a utilização da informação nas organizações e nos processos de competição entre as empresas se intensificou. Esses autores abordam questões como estratégia, informação, competidores e estratégia mercadológica. Muitas vezes, os conceitos aplicados ao marketing se confundem com o próprio conceito de Inteligência Competitiva.

Para Shedroff [15] a habilidade mais importante na próxima década e além, será a habilidade para criar valor e informação qualificada a partir das experiências de outros. Para

isto é necessário aprender maneiras de organizar e apresentar dados e informação, assim como desenvolvê-los.

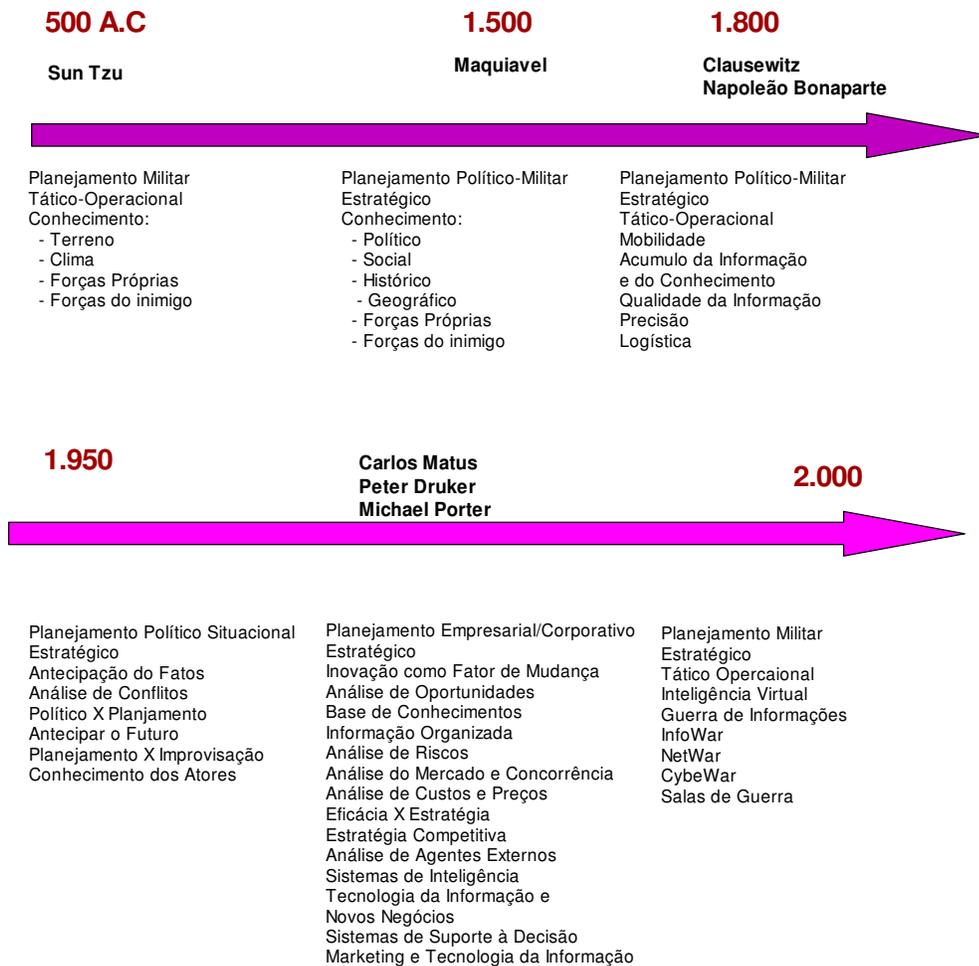


Fig. 2.1 - Evolução do uso estratégico da informação

A necessidade de se criar melhores soluções para os problemas com a sobrecarga de informação e tecnologia é analisada pelo processo de *Information Interaction Design*, também conhecido como por *information design*, *information architecture* ou *interaction design*.

Para Peter Drucker [7], os computadores produzem uma quantidade enorme de dados, mas os dados não são informações. As informações são dados que têm relevância e um propósito bem definido para utilização.

A necessidade da clareza da comunicação, da apresentação do conhecimento, da definição de objetivos e mensagens, e do entendimento da complexidade das organizações são percepções individuais e que estão, hoje, no nível do subconsciente da pessoa que procura organizar seus pensamentos e comunicá-los.

Para Shedroff [15], o desenho da informação não significa somente substituir desenhos gráficos ou outras disciplinas visuais, mas prover o “*framework*” para a expressão dessas capacidades. A figura 2.2 ilustra o desenho do *Espectro do Entendimento*.

A assimilação do entendimento começa pelo vasto número de coisas que bombardeiam nossos sentidos. Estas coisas não são informação, são dados. Para que a produção da comunicação tenha valor é preciso que os dados sejam organizados, transformados e apresentados de uma maneira que tenha significado e que seja valiosa.

Os dados podem ser transformados em informação com significado, consequentemente transformados em conhecimento e então, em sabedoria. O conhecimento é um fenômeno que pode ser construído para outras pessoas, da mesma maneira que os dados podem ser transformados em informação para outros indivíduos.

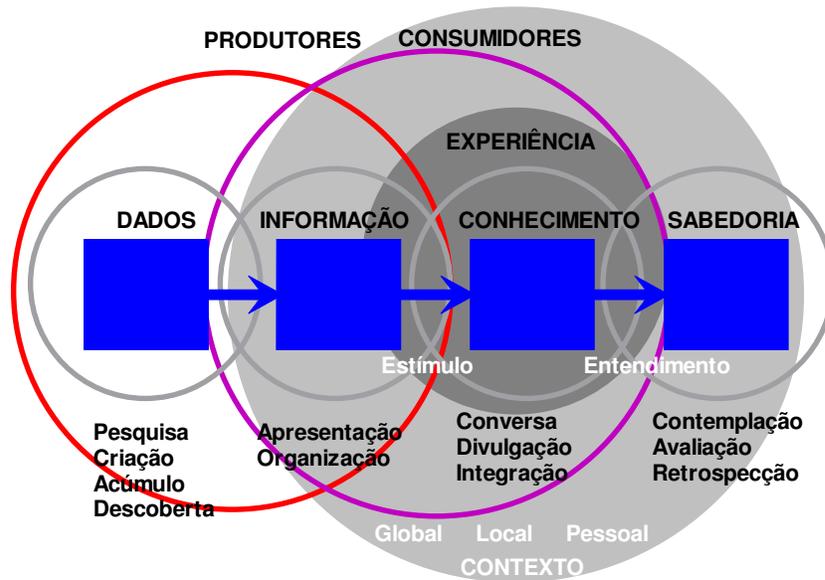


Fig 2.2 – O espectro do entendimento segundo Shedroff [15]

A sabedoria é a utilização deste conhecimento com a experiência individual de cada um e só pode ser obtida pelo entendimento do contexto.

3. Inteligência Competitiva

A necessidade da compreensão da utilização da informação adquiriu, nos últimos anos, uma importância muito grande dentro das empresas. A utilização desta informação com inteligência pode significar a diferença de ser ou não ser bem sucedido no mundo empresarial atual.

Meyer [16] define inteligência como sendo a ampliação da informação organizada. Inteligência não significa somente selecionar e colecionar informação, mas também analisar, avaliar e distribuir esta informação para que ela vá de encontro às necessidades do executivo no interesse específico de uma empresa em particular. É a transformação do que foi armazenado em um produto analítico, finalizado, polido, desenhado de forma a encontrar as necessidades das políticas de uma determinada empresa – além do esforço organizacional necessário para isto -, que faz a diferença entre como a inteligência costuma ser e de como ela será.

Para Kahaner[17], Inteligência Competitiva é o processo de monitorar o ambiente competitivo, permitindo aos executivos das empresas, de todos os tamanhos, tomar decisões nas várias áreas de negócio. É um processo contínuo, envolvendo o desenvolvimento de uma base de informações legais e éticas, que permite agilidade nas tomadas de decisão e forte atuação na prevenção de mudanças do mercado.

Sapiro [18] faz uma análise das mudanças das empresas para a era da informação e do conhecimento. Segundo o autor, diferentemente dos dinossauros que não se adaptaram às mudanças climáticas e ambientais, empresas inteligentes podem, de maneira consciente, se adaptar às consequências destas mudanças. Quanto mais inteligente a organização, mais chances ela terá de sobrevivência e crescimento.

Inteligência Empresarial está ligada ao desenvolvimento do conhecimento competitivo. Segundo Tyson [19], isto não significa que as pessoas estão competindo para desenvolver conhecimento, isto significa estar desenvolvendo conhecimento sobre o ambiente competitivo – clientes, concorrentes, fornecedores, alianças estratégicas, oportunidades futuras de negócio e ameaças futuras. O desenvolvimento do conhecimento competitivo envolve o desenvolvimento de uma base de conhecimentos de informação que pode ser usada como ponto de referência para avaliar novas informações.

O desenvolvimento do conhecimento competitivo assume a existência de um processo de inteligência competitiva que sistematicamente adquire informação diariamente e assim a base de conhecimentos pode ser atualizada. O desenvolvimento do conhecimento competitivo também assume que o processo de inteligência sinaliza as mudanças de informação para que os executivos da empresa possam analisar a informação e utilizá-la de maneira correta e no momento necessário.

Conforme Tyson [19], Inteligência Empresarial é um processo analítico do começo ao fim. É um processo que envolve a reunião de fragmentos de informação sobre os competidores, fornecedores, clientes, candidatos em potencial para aquisição, alianças estratégicas, ou seja, virtualmente qualquer entidade ou evento do ambiente externo à empresa. Esta informação pode também incluir acontecimentos econômicos, reguladores e políticos que possam ter impacto na empresa. O processo de Inteligência Empresarial junta esta coleção de fragmentos de informação e as transforma em conhecimento estratégico; em conhecimento sobre atividades históricas, performances passadas, pontos fortes e fracos e futuras intenções específicas sobre os outros no mercado. Tyson [19] exemplifica o processo de Inteligência Empresarial como sendo a montagem de um quebra-cabeças, onde se observarmos somente uma peça, não teremos a noção de como será a figura, mas após a montagem, teremos a visão do todo.

4. A metodologia e os modelos de processos

A metodologia desenvolvida neste trabalho utiliza dois modelos. O primeiro é o modelo do Processo de Aquisição da Informação (fig. 4.1), cuja saída – (Re)Elaboração de Estratégias, Metas e Objetivos -, é a entrada do processo do Sistema de Decisão Empresarial (fig. 4.2). É necessário ressaltar que estes processos são dinâmicos e interdependentes onde os resultados, após as etapas de avaliação, podem ter impacto em todo o ciclo proposto.

4.1. O modelo do processo de Aquisição da Informação

As seguintes etapas são utilizadas no desenvolvimento do processo de análise estratégica da informação (ver figura 4.1):

4.1.1 Definição das Informações

A definição de quais informações serão importantes, quais serão priorizadas e qual o prazo para a execução do trabalho, é dada principalmente pelos executivos da organização, em conjunto com analistas de negócios, analistas de informações e área de planejamento estratégico, em função das necessidades do momento e do negócio de cada empresa.

4.1.2 Dados Internos e Externos

Os dados utilizados podem ser coletados dentro da organização ou fora delas. Por exemplo: banco de dados de patentes internacionais, instituições financeiras, Internet, pesquisas de mercado, posição de vendas, número de transações (Bancos) etc. Vários autores discutem esta questão. Consultar Dutka [20], Shaker e Gembicki [21], Kahaner [15] e Koltler [14].

4.1.3 Coleta e Análise da Informação

É o processo de coleta, análise e filtragem de informações que propicia a transformação dos dados acumulados em conhecimento, ou seja, a seleção e a classificação das informações conforme foi definido previamente.

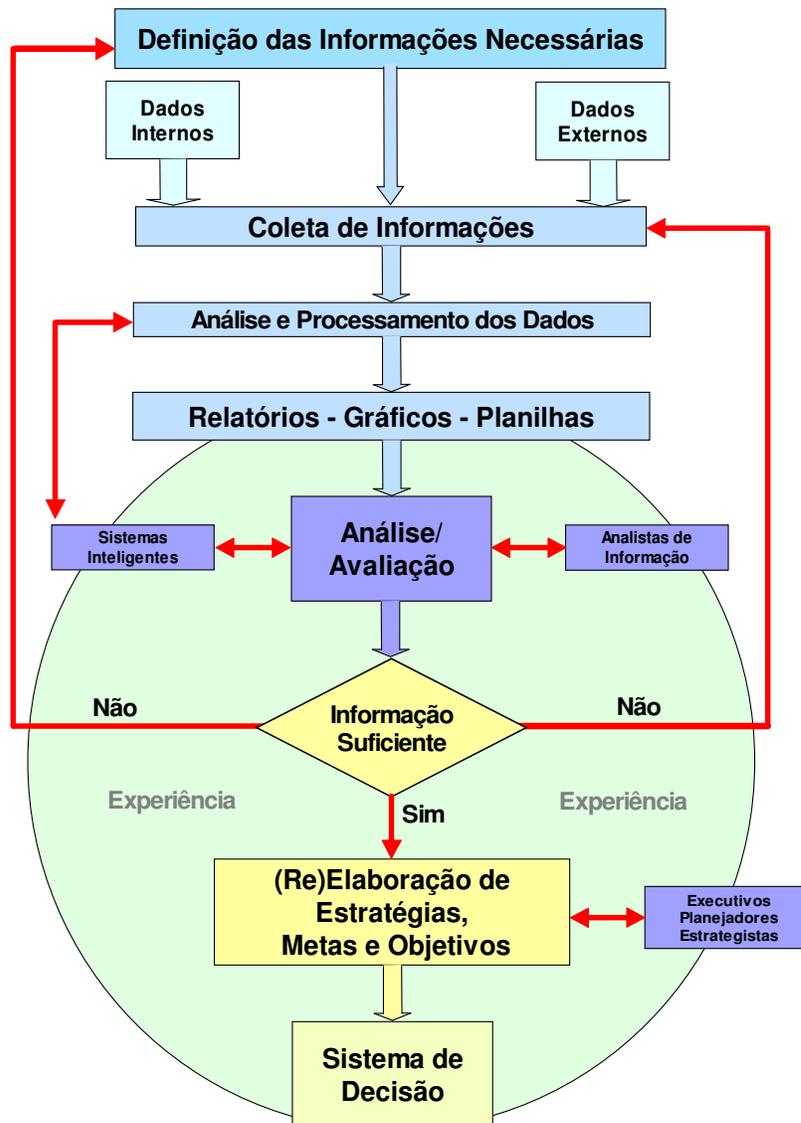


Fig. 4.1 - O modelo de um processo de aquisição da informação

4.1.4 Relatórios, Gráficos e Planilhas

A disseminação desta informação através de relatórios também é uma parte essencial do processo, permitindo uma melhor visualização e organização das informações coletadas.

4.2. O processo do Sistema de Decisão Empresarial

As etapas que compõem o modelo são explicadas a seguir. A figura 4.2 ilustra as etapas da metodologia.

4.2.1 Objetivo

Atingir maior rentabilidade - isto se dá através da eficácia operacional ou através das melhores práticas. Para a utilização das melhores práticas vamos trabalhar com o conceito de Porter[11] de estratégia competitiva.

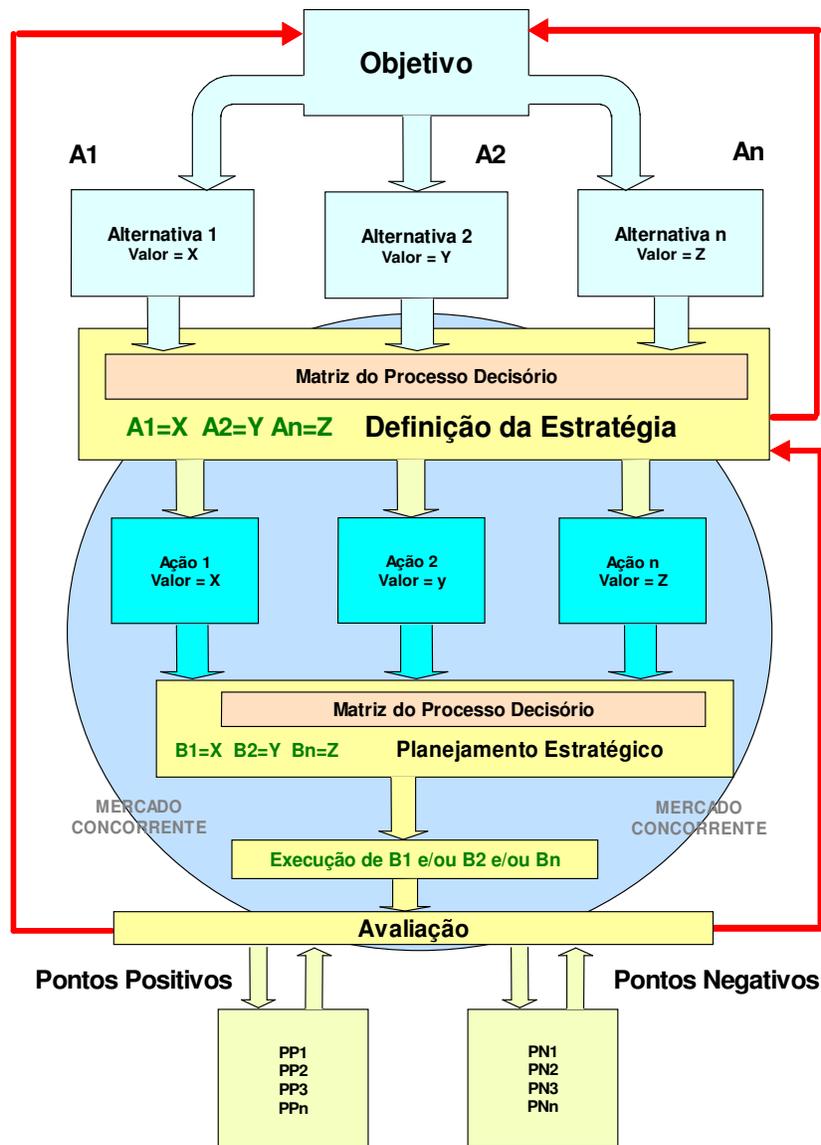


Fig. 4.2 - Sistema de decisão empresarial

4.2.2 Estratégia

Eficácia operacional e escolha deliberada de um conjunto de atividades diferenciadas, com um único “mix” de valor.

4.2.3 Matriz do Processo Decisório

Seleção de quais e quantas alternativas serão usadas para se atingir o objetivo proposto. Pode ser utilizada para a tomada de decisão tanto no momento da escolha das alternativas quanto no momento da escolha das ações.

Toda alternativa e/ou ação proposta (ver na fig. 4.2: Definição de Estratégia e Planejamento Estratégico) é passível de ser analisada a partir da matriz exemplificada a seguir. Também o peso, os itens avaliados e o valor podem ser alterados em função dos objetivos perseguidos pelos analistas e planejadores.

A tabela 4.1 ilustra o exemplo de uma a matriz aplicada ao mercado financeiro, no segmento de bancos de varejo.

Peso	Itens Avaliados/Valor	Alt. 1	A1 * Peso	Alt. 2	A2 * Peso	Alt. N	An * Peso
1	Custo <i>Alto = 1 Baixo = 10</i>	10,0	10,0	5,0	5,0	7,0	7,0
1,1	Tempo de Implementação <i>Alto = 1 Baixo = 10</i>	10,0	11,0	5,0	5,5	4,0	4,4
1,2	Fator Político <i>Alto = 1 Baixo = 10</i>	10,0	12,0	5,0	6,0	8,0	9,6
1,3	Inovação Tecnológica <i>(análise positiva)</i> <i>Alta = 10 Baixa = 1</i>	10,0	13,0	5,0	6,5	2,0	2,6
1,4	Complexidade <i>Alto = 1 Baixo = 10</i>	10,0	14,0	5,0	7,0	7,0	9,8
1,5	Imagem Institucional <i>Alto = 10 Baixo = 1</i>	10,0	15,0	5,0	7,5	8,0	12,0
1,6	Segurança <i>Alto = 1 Baixo = 10</i>	10,0	16,0	5,0	8,0	2,0	3,2
1,7	Concorrência (possui/utiliza) <i>Sim = 10 Não = 1</i>	10,0	17,0	5,0	8,5	7,0	11,9
1,8	Expansão do Mercado <i>Alto = 10 Baixo = 1</i>	10,0	18,0	5,0	9,0	8,0	14,4
1,9	Melhoria dos Processos Internos <i>Sim = 10 Não = 1</i>	10,0	19,0	5,0	9,5	1,0	5,0
2	Fidelização de Clientes <i>Sim = 10 Não = 1</i>	10,0	20,0	5,0	10,0	1,0	5,0
2,1	Lucro ao Acionista <i>Alto = 10 Baixo = 1</i>	10,0	21,0	5,0	10,5	5,0	25,0
2,2	Risco <i>Alto = 1 Baixo = 10</i>	10,0	22,0	5,0	11,0	3,0	15,0
	Avaliação Final	130,0	208,0	65,0	104,0	63,0	124,9

Tab. 4.1 - Ex. de matriz do processo de decisão aplicado a um banco de varejo

4.2.4 Definições de Peso Valor e Resultado

O **Peso** é definido pelo analista/estrategista em função do negócio de sua organização. É utilizado para compensar as diferenças existentes entre os itens avaliados. Cada item avaliado recebe um peso diferenciado. O item menos importante recebe o menor peso e o mais importante, o maior. A diferença no peso, entre cada item avaliado, é de 0,1. O item menos importante recebe o peso 1 - no exemplo item Custo. O mais importante recebe o maior peso - Risco tem um peso de 2,2. O item **Risco**, para a **Alternativa 1**, possui um peso de 2,2 e um **Valor** de 10, aplicando a fórmula: **Peso X Valor = Resultado**. Temos **2,2 X 10 = 22**.

O **Valor** é atribuído em função das diferenças existentes entre as alternativas A1, A3 e An. A alternativa 1 tem um risco baixo, portanto seu valor é alto: 10; já na Alternativa 3, o risco é bem mais alto, assim seu valor é 3.

O **Item Avaliado**: é definido em função do negócio e da sua importância. Pode e deve ser alterado para cada objetivo proposto.

A **Avaliação Final**: é a estratégia a ser seguida. É dada em função do resultado obtido. O total obtido na avaliação final corresponde à somatória de todos os itens avaliados multiplicados pelos pesos correspondentes. No exemplo, a melhor estratégia é a Alternativa 1 (**208**), seguida pela Alternativa 3 (**124,9**) e finalmente a Alternativa 2 (**104**). Podemos notar

que sem o peso a ordem de importância seria diferente: Alternativa 1 (**130**), seguida pela Alternativa 2 (**65**) e finalmente a alternativa 3 (**63**).

4.2.5 Ações

As principais etapas deste momento são as escolhas das operações para a implementação da estratégia definida no momento anterior

4.2.6 Planejamento Estratégico

Para um bom planejamento estratégico, Craig e Grant [22] enumeram quatro características fundamentais do processo: metas simples a longo prazo - claras e bem definidas; análise do ambiente competitivo; avaliação objetiva dos recursos, e implementação eficaz. A avaliação das ações que serão implementadas acontece nesse momento do processo. O modelo utilizado para a avaliação das melhores ações é o mesmo utilizado na Definição da Estratégia, ou seja, a Matriz do Processo Decisório. É importante ressaltar que os Itens Avaliados, para as ações, podem ser diferentes, em função de necessidades mais específicas.

4.2.7 Mercado Concorrente

A análise dos concorrentes deve ser feita nas várias etapas do modelo apresentado. Os concorrentes são aquelas empresas que buscam o mesmo mercado alvo ou as que, em determinado momento, podem se transformar em concorrentes.

4.2.8 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Levantamento do resultado de cada ação implementada, o que deu certo, o que deu errado.

4.2.9 Avaliação

Avaliação do resultado das ações através da análise do Pontos Fortes e Pontos Fracos das ações implementadas. O resultado da avaliação terá impacto direto nos objetivos e nas estratégias, que podem ser alteradas, finalizadas ou mantidas em função da análise recebida. Segundo Day e Reibstein [23], a estratégia de uma empresa deve ser continuamente repensada à luz das mudanças do mercado, clientes, concorrentes e das mudanças internas da empresa.

5. Conclusão

A gestão do conhecimento e do capital intelectual tem sido fator de sucesso nas organizações modernas. O desenvolvimento de metodologias que possam ser aplicadas na análise de informações e no planejamento estratégico certamente contribuem para que esses objetivos sejam alcançados. O aprimoramento de sistemas informatizados que possam monitorar, de forma constante e permanente, a concorrência, com certeza, possibilitará às organizações, avaliar e medir os impactos operacionais decorrentes das ações estratégicas definidas pelas áreas executivas. Com isso, será possível o estabelecimento de um processo de reavaliação das estratégias e ações decorrentes das decisões implementadas. Um dos objetivos deste trabalho foi o estudo da automação desse processo através de uma dinâmica de coleta de dados e integração dos vários sistemas de informação, além de relatórios eletrônicos que possam, a todo momento, ser consultados pela área executiva da empresa.

O desenvolvimento de modelos, processos e sistemas de análise da informação que atuem junto às áreas estratégicas das empresas é uma alternativa de fundamental importância para minimizar os riscos decorrentes das tomadas de decisões. Assim, outra contribuição deste trabalho foi o desenvolvimento de uma metodologia de planejamento estratégico com base no conhecimento oriundo da Inteligência Competitiva.

6. Referências

- [1] TOFFLER, Alvim. *Powershift - As mudanças do Poder*. Record. Rio de Janeiro, 1990.
- [2] HERBST, Otto Roberto. *Fatores de Competitividade. O que está acontecendo com os recursos que determinam as vantagens competitivas das empresas?* Tese de dissertação - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. FGV. São Paulo, 1995.
- [3] TZU, Sun. *A Arte da Guerra – um tratado militar escrito a mais de dois mil anos*. Portugal, Publicações Editora Europa-América Ltda.
- [4] MACHIAVELLI, Niccoló. *O Príncipe e Extratos dos Discursos de Maquiavel acerca das Décadas de Tito Lívio; comentado por Napoleão Bonaparte*. São Paulo, Hemus, 1977.
- [5] CLAUSWITZ, Karl Von . *Da Gerra*. Portugal, Publicações Ed. Europa-América Ltda.
- [6] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administrando para o Futuro - os anos 90 e a virada do século*. Pioneira, 1992. 2ª edição.
- [7] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Tecnologia, Gerência e Sociedade*. Petrópolis -RJ, Editora Vozes , 1971.
- [8] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo, Pioneira, 1986.
- [9] HUERTAS, Franco. *O método PES: entrevista com Matus / Franco Huertas*; tradução Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: FUNDAP, 1996.
- [10] MATUS, Carlos. *Adeus Senhor Presidente: Planejamento, Antiplanejamento e Governo*. Recife, Litteris, 1989.
- [11] PORTER, Michael E.. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise da concorrência*. Rio de Janeiro, Campus, 1986.
- [12] PORTER, Michael E. e MILLAR, Victor. *How Information Gives You Competitive Advantage*. Harvard Business Review. July-August 1985.
- [13] PORTER, Michael. *on Competition*. Harvard Business School. USA.1998.
- [14] KOTLER, Philip. *Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo. Futura, 1999.
- [15] JACOBSON, Robert E.. *Information Design*. Massachusetts Institute of Technology, EUA. 1999.
- [16] MEYER, Herbert E. *Real-World Intelligence : Organized Information for Executives*. Storm King Pr, EUA. 1991.
- [17] KAHANER, Larry. *Competitive Intelligence. How to Gather, Analyze, and use information to move your business to the top*. USA, Touchstone. 1997.
- [18] SAPIRO, Arão. *Inteligência Empresarial: a revolução informacional da ação competitiva*. Revista de Administração de Empresas. EAESP/ FGV, São Paulo, Brasil. Maio/Jun. 1993.
- [19] TYSON, Kirk W. M.. *Competition in the 21st Century*. Saint Lucie Pr, USA. 1996
- [20] DUTKA, Alan F.. *Competitive Intelligence for the competitive age*. NTC Books. Chicago - USA. 1998.
- [21] SHAKER, Steven M. and GEMBICKI Mark P.. *The WarRoom: guide to competitive intelligence*. McGraw-Hill, New York. EUA. 1998.
- [22] CRAIG, James e Grant Robert. *Gerenciamento Estratégico*. São Paulo, Littera Mundi, 1999.
- [23] DAY, George S. Day e REIBSTEIN, J. David. *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. John Wiley & Sons, USA. 1997.