

ANÁLISE DA DINÂMICA DE ATORES: produto da Inteligência, insumo para a gestão estratégica.

*Por Fernando Fernandes**

RESUMO

Análise da Dinâmica de Atores é um modelo de análise de Inteligência, cujo resultado propicia relevantes subsídios à Gestão Estratégica.

Esta metodologia possibilita a avaliação do potencial de interferência dos diversos atores sobre os objetivos de nossa organização ou Estado e sua intenção de realizá-la, a partir do estudo de suas capacidades e seus próprios objetivos.

Palavras-chaves: Inteligência Estratégica. Gestão Estratégica. Dinâmica de Atores. Mapa de atores.

INTRODUÇÃO

A atual forma de se administrar ou gerenciar uma organização é o resultado de séculos de transformações sociais, políticas e econômicas, incrementada cada vez mais por aperfeiçoamentos e novidades tecnológicas. Do planejamento financeiro (1950/60), passando pelo planejamento de longo prazo (1970) e planejamento estratégico (1980), chegou-se à Gestão Estratégica (GE), a partir de 1990.

Entende-se a GE como o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e colaboradores da organização. Visa assegurar o crescimento, a continuidade de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando-lhe enfrentar as mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno, antecipando-se a elas.

Assim, ao abordarmos a questão da GE, não podemos deixar de considerar algumas premissas, das quais destaco:

- a organização deve orientar todos os seus esforços para alcançar sua visão de futuro;
- a organização precisa entregar um produto ou serviço de qualidade;
- na maioria das vezes, a organização não está sozinha no negócio, seja enfrentando concorrentes formais ou concorrentes informais (o Estado paralelo é um relevante exemplo);
- a estratégia da organização afeta a estratégia de outros atores;
- a estratégia da organização é afetada por fatores externos (eventos) e pelas estratégias de outros atores;
- as mudanças no ambiente, comercial ou global, ocorrem com uma velocidade cada vez maior; e
- o ambiente de negócio não espera que a organização se ajuste às novas condições.

Portanto é cada vez mais importante que a organização se estruture para operar de acordo com essa singularidade.

Embora expressões como proatividade e gestão proativa constem do discurso da maioria dos gestores, infelizmente grande parte das organizações ainda tenta entender as consequências, para si ou seu nicho, dos fatos anunciados pela mídia na semana anterior. Na verdade estão reagindo ao que já está consumado.

A organização não percebeu, a tempo, que algo iria acontecer. Não antecipou. Não agiu de forma a neutralizar ou mitigar uma ameaça, nem transformá-la em oportunidade. Não efetuou ações que pudessem potencializar sua estratégia de crescimento ou consolidação. Não foi proativa.

É dentro desta realidade que chamo a atenção para a importância do papel da Inteligência Estratégica (IE) nas organizações - públicas ou privadas.

Nunca é demais destacar que, a despeito do elevado número de adjetivações agregadas à Inteligência, para caracterizar o seu foco de atuação (Inteligência de Estado, Inteligência Competitiva, Inteligência de Segurança Pública, Inteligência Ambiental, etc.), ela tem por objetivo precípua perscrutar o futuro. A natureza de seu trabalho deve seguir um propósito claro e definido: produzir conhecimentos que subsidiem o processo de tomada de decisão. Decisões estas orientadas pelas políticas e planejamentos estratégicos dos organismos ao qual é subordinada, vinculando-a de forma inequívoca à GE.

Assim, a IE deve estar preparada para:

- monitorar os movimentos do ambiente, procurando estudar as dinâmicas dos fatores sociodemográficos, político-legal; econômicos; tecnológico e ambiental, entre outros, avaliando de que forma mudanças nestes fatores poderão impactar os objetivos estratégicos da organização.
- acompanhar a trajetória de cada ator de interesse, cujas ações possam afetar as estratégias da organização de forma direta ou indireta, objetivando antecipar suas intenções futuras.

ANÁLISE DA DINÂMICA DE ATORES

A partir do desenvolvimento de alguns projetos de Inteligência em apoio à GE¹, senti a necessidade de desenvolver um modelo de análise para estudar a dinâmica de atores de interesse. É sobre esse modelo que passarei a discorrer.

Ator de interesse é parte integrante de todo e qualquer estudo ou trabalho de Gestão e Inteligência Estratégicas. *Ator de interesse*, ou simplesmente *ator*, é uma adaptação para o português da palavra *stakeholders*, traduzida inicialmente como *partes interessadas*.

Realizar acompanhamentos e análises sobre os movimentos, investidas e arranjos de e entre atores (At) de interesse é papel precípua da IE, seja seu esforço estar a serviço das necessidades do Estado, seja em apoio às atividades empresariais.

¹ Plano Goiás 2030 (<http://sagres.org.br/portfolio/nipe/>) e SIMPT (<http://sagres.org.br/portfolio/ministerio-publico-do-trabalho/>)

Assim, batizei de *Análise da Dinâmica de Atores* o trabalho analítico que tem por finalidade entender quem são, de que forma e em que momentos At podem afetar os objetivos estratégicos (OE) da organização.

A *Análise da Dinâmica de Atores* compreende os seguintes passos:

- identificação dos atores de interesse;
- análise da força do ator;
- análise da intenção do ator;
- análise do nível de interação entre atores; e
- análise do comportamento do ator ao longo do tempo.

Identificação dos atores de interesse

É importante entender que, de acordo com OE ou ação (Aç), alguns atores (At) estarão sempre presentes, enquanto em outros suas presenças serão pontuais, embora não menos importante. Por isso, é de suma importância identificar de maneira precisa, que At representam forças agregadoras ou inibidoras, para cada OE/Aç. Destaco que não se trata de listar todos os At, mas somente aqueles de maior relevância.

Ao tratamos de um OE/Aç vinculados à competitividade, à expansão de vendas ou , participação de *marketshare*, por exemplo, os concorrentes, fornecedores e consumidores (segmentados ou não) estarão sempre presentes por ocasião da elaboração de um mapeamento de At de interesse.

Já para OE/Aç que diga respeito à construção de uma nova planta industrial ou o fechamento de uma unidade de produção, o mapeamento correspondente poderá apresentar At cuja presença dar-se-á somente para aquela situação: o executivo e o legislativo locais, sindicato da categoria, associação de moradores, Ministério Público, grupo ambientalista, etc.

Quadro 1 - Mapeamento de atores para os OE.

| Mapeamento 1 | Mapeamento 2 |
|--|---|
| Objetivo Estratégico (O1): Expansão das vendas. | Objetivo Estratégico (O8): Ampliar a capacidade de produção. Ação: Construção de uma nova planta industrial. |
| Atores identificados | Atores identificados |
| CONCORRENTE 1 CONCORRENTE 2 CONCORRENTE 3 CONSUMIDOR ALVO DISTRIBUIDOR 1 DISTRIBUIDOR 2 FORNECEDOR 1 FORNECEDOR 2 FORNECEDOR 3 | CONCORRENTE 2 ÓRGÃO DE LICENÇA AMBIENTAL SINDICATO DE CATEGORIA CÂMARA DE VEREADORES PREFEITURA MUNICIPAL MINISTÉRIO PÚBLICO ORGANIZAÇÃO NÃO-GOVERNAMENTAL SOCIEDADE LOCAL FORNECEDOR 1 FORNECEDOR 2 |

Fonte: o autor

Análise de Força do Ator

Identificados os At, passa-se a levantar o potencial que cada ator possui para interferir sobre a intenção da organização. Para isso, as equipes de Gestão e de Inteligência, em trabalho conjunto, deverão estabelecer algumas variáveis que farão parte do escopo dessa análise.

Apresento, a seguir, dois exemplos de lista de variáveis para avaliação da força do ator. Uma utilizada em um trabalho de consultoria para um determinado órgão de planejamento da administração pública (Quadro 2) e outra junto a uma empresa privada (Quadro 3).

Quadro 2 - Modelo de lista de variáveis para entes públicos.

| VARIÁVEIS |
|--|
| Poder político (avalia a capacidade de articulação do ator junto às forças políticas, nos três níveis ou naquele que corresponda o alcance de sua estratégia). |
| Poder de articulação (diz respeito à capacidade do ator em interagir e negociar com outros atores). |
| Poder de mídia (avalia a capacidade do ator em obter publicidade positiva nos principais órgãos de mídia, para suas ações, estratégias e/ou seus objetivos). |
| Poder social (avalia a capacidade de realizar a mobilização de grupos e segmentos sociais ou até de toda uma população, em apoio às suas ações, estratégias e/ou seus objetivos). |
| Poder externo (avalia a capacidade do ator angariar o apoio à(s) sua(s) iniciativa(s) de entes internacionais). |
| Poder tecnológico (avalia o nível de aporte tecnológico (pesquisa e inovação) de que o ator dispõe e capacitação de seus colaboradores). |
| Poder dissuasório/intimidatório (avalia a capacidade de mobilização de grupos e/ou contingentes armados, com o objetivo de impor ou tentar impor sua vontade). |

Fonte: o autor

Quadro 3 - Modelo de lista de variáveis para empresas

| VARIÁVEIS |
|---|
| Liderança e Gestão (avalia o grau de eficiência do sistema de gestão). |
| Marketshare (avalia o índice de participação de mercado). |
| Captação de recursos (avalia as opções e capacidade de captação de recursos). |
| Disponibilidade de insumos (avalia a diversificação de fornecedores) |
| Logística (avalia a eficiência logística). |
| Pesquisa e Inovação (percentual de Investimento em Pesquisa e Inovação). |
| Marketing (avalia o percentual de Investimento em Marketing). |
| Sistema de Inteligência (verifica a existência e avalia o nível de trabalho realizado pelo Sistema de Inteligência corporativo). |

Fonte: o autor

Definidas as variáveis de interesse, duas ações devem se realizadas:

- (1) criar uma morfologia para cada variável, designando-lhe uma pontuação correspondente.

Quadro 4 - Extrato de Tabela de Parâmetros de Força para entes públicos

| TABELA DE PARÂMETROS DE FORÇA | | | | |
|---|--|--|---|---|
| PARÂMETROS | PONTOS | | | |
| | 5 | 3 | 1 | 0 |
| Quanto à capacidade de articulação política (poder político) (variável) | Possui grande capacidade de articulação política | Possui moderada capacidade de articulação política | Possui baixa capacidade de articulação política | Não possui capacidade de articulação política |
| | (morfologia) | | | |

Fonte: o autor

Quadro 5 - Extrato de Tabela de Parâmetros de Força para empresas privadas

| TABELA DE PARÂMETROS DE FORÇA | | | | |
|-------------------------------|---|---------------------------------------|---|--|
| PARÂMETROS | PONTOS | | | |
| | 5 | 3 | 1 | 0 |
| Liderança e Gestão | Sistema de gestão eficiente e em constante evolução | Sistema de gestão moderno e eficiente | Sistema de gestão em processo de modernização | Sistema de gestão ultrapassado e ineficiente |
| (variável) | (morfologia) | | | |

Fonte: o autor

(2) estabelecer critérios objetivos e mensuráveis que possibilitem caracterizar cada situação morfológica.

Estes critérios orientarão o trabalho da equipe de Inteligência em seu trabalho de monitoramento, pesquisa e análise, permitindo-lhe identificar em que situação cada ator se encontra, em cada uma das variáveis selecionadas.

Como pode ser observado nas tabelas de parâmetro de Força acima, para cada status da variável definida (morfologia) existe uma pontuação correspondente. Ao somatório da pontuação obtida em cada variável, corresponde um nível de força: forte; médio; fraco.

Ao definirmos que o escopo de nossa avaliação abrigará oito variáveis, podemos construir uma tabela como a seguir:

Quadro 6 - Tabela Tipológica de Força

| TABELA TIPOLÓGICA DE FORÇA | |
|----------------------------|---------------|
| Pontuação obtida | Força do ator |
| 40 a 29 pontos | Forte |
| 28 a 13 pontos | Média |
| <13 pontos | Fraca |

Fonte: o autor

Nada impede que possamos imputar peso a determinada(s) variável(eis). Mas esse detalhe deve ser considerado ao se construir a Tabela Tipológica de Força, adequando o valor máximo possível de ser obtido e realizando os recortes de forma equivalente.

Ao término desse processo os At mapeados já foram categorizados de acordo com seu potencial de impacto nos OE da organização.

Quadro 7 - Tabela de mapeamento da Força dos atores

| Mapeamento 2 | |
|---|--------------|
| Objetivo Estratégico 08 (OE8): Ampliar a capacidade de produção. | |
| Ação: Construção de uma nova planta industrial. | |
| ATORES IDENTIFICADOS | FORÇA |
| Ministério Público | Forte |
| Órgão de licença ambiental | Forte |
| Prefeitura Municipal | Médio |
| Câmara de Vereadores | Médio |
| Concorrente 2 | Médio |
| Fornecedor 2 | Forte |
| Fornecedor 1 | Fraco |
| Sociedade local | Médio |
| Sindicato de categoria | Médio |
| Organização não governamental | Fraco |

Fonte: o autor

Análise da intenção do ator

Esse é o momento em que a equipe de Inteligência vai buscar subsídios para identificar como cada ator pode interagir com o OE/Aç organizacional. Se é ou será uma força antagonônica, uma força catalizadora e/ou apoiadora ou se neutra.

Este estudo compreende a análise dos OE do ator, sua intenção, seus valores, posição política, ideológica, dentre outros.

No desenvolvimento deste modelo optei pela seguinte classificação:

- Aliado; apoio forte; apoio moderado; apoio fraco; indiferente; oposição fraca; oposição média; e oposição forte.

Representação gráfica

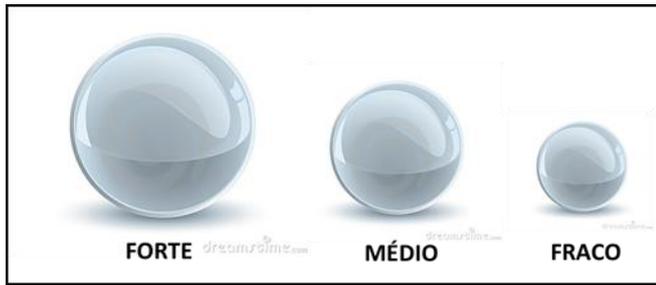
Diz o ditado que uma imagem vale mais do que mil palavras.

Para formalizar a consolidação das informações de cada ator e facilitar a análise da equipe de gestão, bem como a de decisores, pode-se utilizar o recurso da representação gráfica.

Em meus trabalhos utilizo esferas para dar suporte às representações.

Para a Força do Ator utilizo esferas de tamanhos diferentes:

Figura 1 - Representação gráfica de força dos atores



Fonte: o autor

No que se refere à intenção do ator associa cores às esferas de acordo com a respectiva classificação:

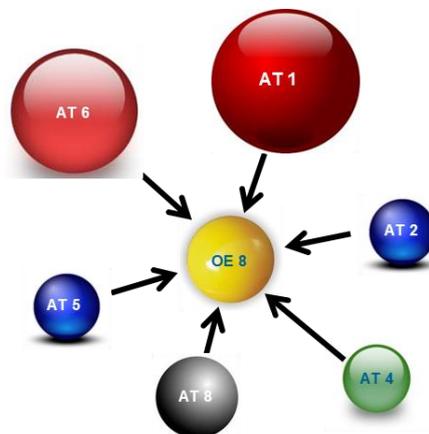
Figura 2 - Representação gráfica da intenção dos atores



Fonte: o autor

Desta forma, combinando o tamanho das esferas (Força do Ator) com as cores (Intenção) é possível visualizar quais as condições reinantes para o OE/Aç em apreciação.

Figura 3 - Representação gráfica da análise do OE frente aos atores presentes

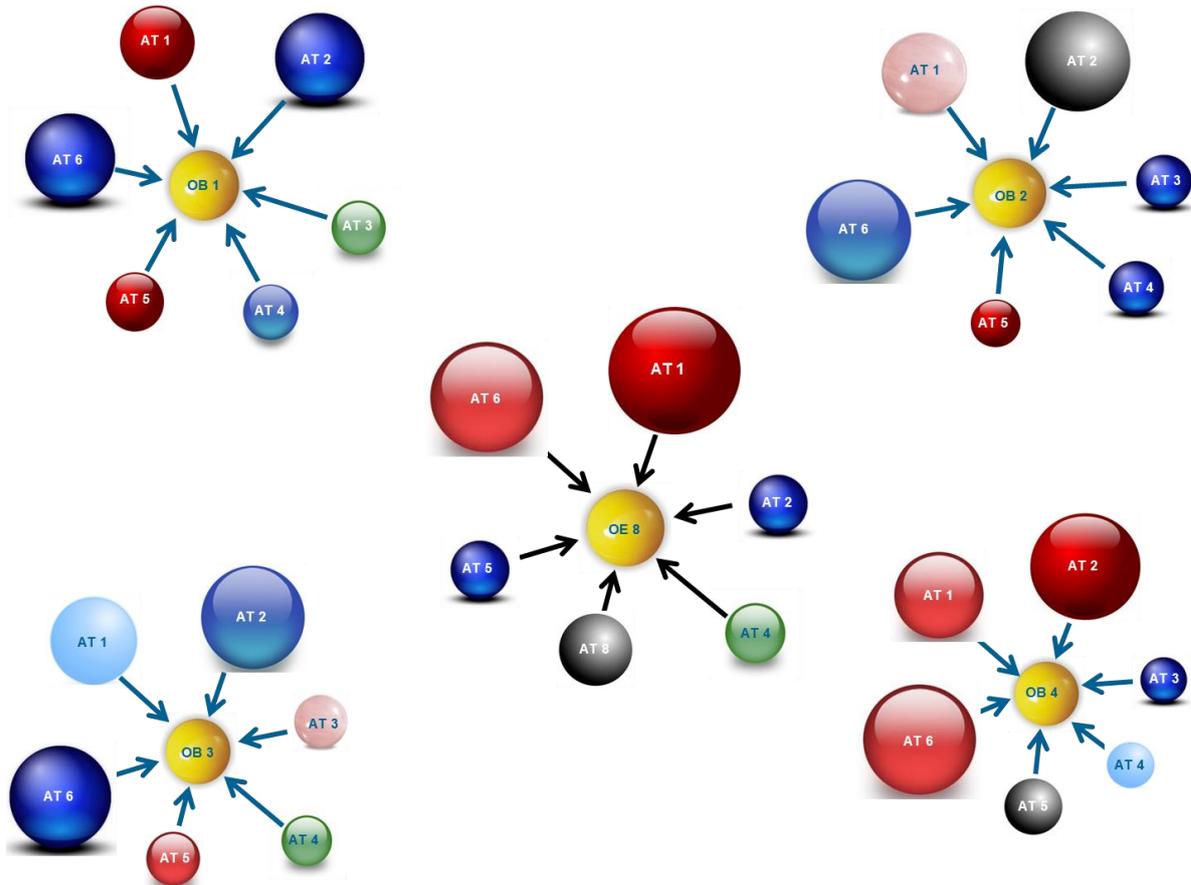


Fonte: o autor

Olhando o gráfico acima fica claro aos gestores que o objetivo em questão (OE8) está diante de um quadro um tanto quanto desfavorável para sua consecução, pois as forças dos At em oposição existentes superam as forças dos At em apoio.

A grande vantagem desse tipo de avaliação e análise é que se pode apresentar, em painel, as condições de todos os OE/Aç.

Figura 4 - Representação gráfica da dinâmica dos atores



Fonte: o autor

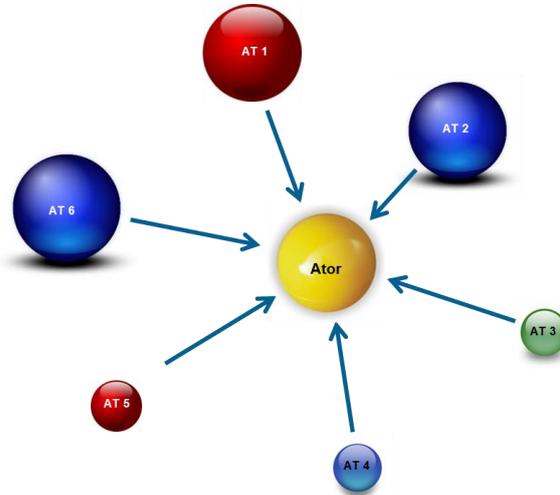
Este recurso permite aos gestores avaliar quais objetivos estão mais próximos de serem alcançados, quais os que deverão ser melhores trabalhados e quais deverão ser postergados para um momento mais favorável. Permite, ainda, verificar que os At não estão sempre favoráveis ou sempre contrários a todos os nossos objetivos (vide intenção dos At número 2 e 6 para os diversos objetivos, do exemplo anterior). Uma indicação clara de que em algumas circunstâncias devemos buscar a negociação, a parceria ou planejar ações para neutralizar a oposição existente.

Análise do nível de interação entre atores

Utilizando-se os mesmos estudos e modelos podemos também representar como os At interagem entre si, em relação à determinada intenção ou OE. Este estudo é bastante útil na hora de se pensar em estratégia de alianças, particularmente no que se refere à cooptação de apoios

indiretos, seja para reforço às nossas ações, seja como barreira (neutralização) à intenção de determinado ator.

Figura 5 - Representação gráfica da análise do nível de interação entre atores



Fonte: o autor

Análise do comportamento do ator ao longo do tempo.

O desafio inicial, realmente, de todo esse processo é a construção completa de todos os mapas de At para cada OE/Aç definidos como objeto de acompanhamento e avaliação.

Mas o trabalho não se encerra por aí. A equipe de Inteligência possui, a partir de agora seus objetivos de inteligência (OI) para realizar o monitoramento e as devidas atualizações de forças e intenções, níveis de interação dos At presentes nos diversos mapas, bem como a identificação, a avaliação e a classificação daqueles que surgirem (novos entrantes, fornecedores, segmentos de consumidores/usuários, entes públicos, etc.)

O acompanhamento sistemático do comportamento daqueles que fazem parte do ambiente onde o negócio da organização se realiza é o que caracteriza a *Análise da Dinâmica de Atores*.

CONCLUSÃO

A atividade de Inteligência independente do adjetivo que carrega não existe por si. Ela deve estar a serviço do pensamento estratégico do ente ao qual está subordinada.

A despeito das várias interpretações dadas à Inteligência e dos estigmas que esse trabalho ainda carrega – em especial no Brasil – é preciso reforçar o entendimento de que a IE é uma atividade de apoio à gestão estratégica, que obedece à metodologia e processos próprios de coleta, tratamento e difusão de conhecimentos. Seu papel é o de assessorar a alta administração, a partir de um trabalho de detecção, avaliação e alertas sobre potenciais ameaças e oportunidades, para que esta possa adotar, antecipadamente, medidas mais adequadas à estratégia de suas organizações.

Assim, os conhecimentos proporcionados pela Análise de Dinâmica de Atores é o produto de excelência fornecido pela IE, atendendo de pronto as necessidades de uma efetiva GE.

O modelo apresentado foi desenvolvido para sistematizar o trabalho do analista de IE, em que pese seu papel de assessoramento, para que este possa:

- antecipar movimentos de At, evitando surpresas;
- melhorar entendimento sobre a capacidade atual e futura de concorrentes, clientes, usuários, órgãos de fiscalização e regulação, fornecedores, países entre outros;
- avaliar, de forma objetiva e contínua, a posição competitiva atual e futura da organização e do Estado; e
- identificar a melhor forma de interagir com os At presentes no escopo dos OE.

A Análise da Dinâmica de Atores não esgota o potencial de produção de informações acionáveis da IE, mas é um processo que lhe confere enorme capacidade de prestar o devido suporte aos tomadores de decisão e, em consequência, à GE. Este modelo é uma tentativa de instrumentalizar algo bastante subjetivo: avaliar e comparar intenções e potenciais dos diversos atores com os quais a organização interage em seus mais diversos negócios, seja ela da administração pública, privada ou do terceiro setor.

Será a partir dos mapas de atores construídos e mantidos atualizados que a organização terá não só uma visão bastante precisa de seu ambiente de negócio, como potencializará sua capacidade de atuar nele. Uma vantagem comparativa, sem dúvida, transformada em vantagem competitiva.

***Fernando do Carmo Fernandes** é especialista em Inteligência com formação em Estabelecimentos de Ensino governamental e privado, nacional e estrangeiro. Possui larga experiência em trabalhos e docência referente ao assunto, inclusive internacional. É autor de livro e artigos sobre o tema. Foi presidente da Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva e atualmente é Vice-presidente do Instituto Sagres-Política e Gestão Estratégica Aplicadas.

(Artigo publicado na Revista eletrônica O Debatedouro (MAIO 2014 | EDIÇÃO 84) no site <http://odebatedouro.com/>).