

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL E INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL E COMPETITIVA: UMA ABORDAGEM NO CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE



Revista
Desafios

Artigo Original
Original Article
Artículo Original

Strategic business planning and organizational and competitive intelligence: an approach in the context of sustainability

Planificación estratégica empresarial y inteligencia organizacional y competitiva: un enfoque en el contexto de la sostenibilidad

Ana Paula Bento^{*1}, Orandi Mina Falsarella²

¹Curso de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, São Paulo, Brasil.

¹Centro de Economia e Administração e Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Sustentabilidade, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, São Paulo, Brasil.

*Correspondência: Pontifícia Universidade Católica de Campinas - Rua Professor Dr. Euryclides de Jesus Zerbini, 1516 - Parque Rural Fazenda Santa Cândida, Campinas - SP, 13087-571. e-mail anapaulabbento@gmail.com

Artigo recebido em 11/07/2018 aprovado em 25/10/2018 publicado em 30/12/2018.

RESUMO

Em um mercado competitivo, parece ser o desenvolvimento sustentável um fator importante para enfrentar a concorrência. No contexto empresarial, dizer que uma instituição é sustentável significa afirmar que ela é economicamente estável, socialmente zela pela responsabilidade social e ambientalmente gera o menor impacto possível ao meio ambiente. Um questionamento que pode ser feito é como saber se o desenvolvimento sustentável está inserido no Planejamento Estratégico Empresarial (PEE) e se essa inserção utilizou a Inteligência Organizacional e Competitiva (IOC). Assim, o objetivo desse trabalho é apresentar a relação entre PEE, IOC e sustentabilidade, demonstrando por meio de exemplos como ela pode ser contemplada e contribuir para trazer vantagem competitiva para as organizações. Como metodologia, foi utilizada a pesquisa bibliográfica. Como resultado, foi apresentada a relação entre os conceitos, de modo que os objetivos estratégicos descritos no PEE possam ser associados a indicadores de sustentabilidade para que a organização avalie se existe equilíbrio entre as dimensões da sustentabilidade. Conclui-se que, mais do que auxiliar o PEE, o uso da IOC e a preocupação com a sustentabilidade, contribui para que as organizações alcancem vantagem competitiva.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico Empresarial, Inteligência Organizacional Competitiva, Sustentabilidade.

ABSTRACT

Currently in a competitive market, it seems to be sustainable development, supported by the dimensions of economic, environmental and social sustainability, an important factor to face competition. In the business context, to say that an institution is sustainable means to say that it's economically stable, socially directed to social responsibility and environmentally generating the least possible impact on the environment. One question that can be asked is how to know if the sustainable development of an organization is part of the Strategic Business Planning (SBP) and if this insertion was obtained through Organizational and Competitive Intelligence (OCI). The objective of this project is to present the relationship between SBP, OCI and sustainability, demonstrating through examples how it can be contemplated and contribute to bring competitive advantage to organizations. The methodology used was the bibliographical research. As a result, the relationship between the concepts was presented so that the strategic objectives described in the SBP can be associated with sustainability indicators and the organization can assess whether there's a balance between the dimensions of sustainability. It's concluded that, more than helping the SBP, the use of the OCI and the concern for sustainability, contributes to the organizations to gain competitive advantage.

Keywords: Strategic Business Planning, Organizational and Competitive Intelligence, Sustainability.

RESUMEN

En un mercado competitivo, parece ser el desarrollo sostenible un factor importante para enfrentar la competencia. En el contexto empresarial, decir que una institución es sostenible significa afirmar que ella es económicamente estable, socialmente vela por la responsabilidad social y ambientalmente genera el menor impacto posible al medio ambiente. Un cuestionamiento que se puede hacer es cómo saber si el desarrollo sostenible está insertado en la Planificación Estratégica Empresarial (PEE) y si esa inserción utilizó la Inteligencia Organizacional y Competitiva (IOC). Así, el objetivo de este trabajo es presentar la relación entre PEE, IOC y sostenibilidad, demostrando por medio de ejemplos como ella puede ser contemplada y contribuir a traer ventaja competitiva para las organizaciones. Como metodología, se utilizó la investigación bibliográfica. Como resultado, se presentó la relación entre los conceptos, de modo que los objetivos estratégicos descritos en el PEE puedan ser asociados a indicadores de sostenibilidad para que la organización evalúe si existe equilibrio entre las dimensiones de la sostenibilidad. Se concluye que, más que auxiliar el PEE, el uso de la IOC y la preocupación por la sostenibilidad, contribuye a que las organizaciones alcancen una ventaja competitiva.

Descriptor: *Planificación Estratégica Empresarial, Inteligencia Organizacional y Competitiva, Sostenibilidad.*

INTRODUÇÃO

Para Amaral (2003), o desenvolvimento sustentável pressupõe interdisciplinaridade, pois trabalha com três macro temas chamados de *triple bottom line*, também conhecidos como as dimensões da sustentabilidade: a ambiental, a social e a econômica.

Gadotti (2008, p. 46) descreve que:

Sustentável é mais do que um qualificativo do desenvolvimento econômico. Ele vai além da preservação dos recursos naturais e da viabilidade de um desenvolvimento sem agressão ao meio ambiente. Ele implica um equilíbrio do ser humano consigo mesmo e com o planeta e, mais ainda, com o próprio universo.

Segundo Claro *et al.* (2008), as empresas buscam alcançar imagens positivas ao vincular a existência de práticas gerenciais ambientais e sociais a seus funcionários, ao mercado consumidor, aos concorrentes, aos parceiros, às Organizações Não-Governamentais (ONGs) e aos órgãos governamentais.

Barbiere e Simantob (2007) afirmam que a adesão das empresas ao contexto do desenvolvimento sustentável pode contribuir para a diminuição da responsabilidade que eventualmente elas possam ter pela degradação social e ambiental que está atingindo o planeta. Além disso, essa temática pode ser utilizada como fator competitivo no mercado.

Segundo Falsarella *et al.* (2014), estudos sobre inteligência na organização ganharam profundidade

diante do ambiente empresarial mais competitivo, contribuindo para o surgimento de conceitos como Inteligência Organizacional (IO) e Inteligência Competitiva (IC).

Os autores reconhecem a importância da IO e IC para as organizações e dizem que são complementares às suas proposições, favorecendo ainda mais a obtenção de vantagem competitiva, e sugerem um conceito mais amplo representado pelo termo Inteligência Organizacional e Competitiva (IOC).

Um questionamento que pode ser feito é como saber se o desenvolvimento sustentável de uma organização está inserido no Planejamento Estratégico Empresarial (PEE) e se essa inserção foi realizada por meio da Inteligência Organizacional e Competitiva (IOC).

Analisando o questionamento feito anteriormente, parece ser a informação um fator primordial para obter respostas, uma vez que existem vários atores envolvidos e muitas e distintas fontes de informação, sejam elas internas ou externas à organização.

Assim, o objetivo desse trabalho é apresentar a relação entre PEE, IOC e sustentabilidade, demonstrando por meio de exemplos como ela pode ser

contemplada e contribuir para trazer vantagem competitiva para as organizações.

METODOLOGIA

Para desenvolvimento desse trabalho, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, um procedimento formal com pensamento reflexivo que permite descobrir novos fatos e relações em qualquer Área de Conhecimento (Lakatos e Marconi, 2007). Nesse sentido foram utilizados periódicos científicos, livros e referências científicas online como o *Scielo* e *google* acadêmico com pesquisas realizadas pelas palavras-chave sustentabilidade, inteligência organizacional e competitiva, indicadores de sustentabilidade e planejamento estratégico. A partir do referencial e do desenvolvimento da revisão da literatura foi proposta a relação entre esses conceitos.

REVISÃO

1. Planejamento Estratégico Empresarial

O Planejamento Estratégico Empresarial (PEE) consiste em determinar a missão da empresa e sua visão de futuro e, a partir disso, definir e elaborar estratégias pelas quais os objetivos e metas se tornem possíveis de serem alcançados.

Para Anthony e Govindarajan (2006) *in* Falsarella e Jannuzzi (2017), o PEE é o processo de colocar em prática as estratégias definidas por meio do planejamento estratégico. Falsarella *et al.* (2014) completam que, uma vez que as estratégias sejam aprovadas, busca-se desenvolver projetos para que elas sejam cumpridas de maneira eficaz.

Segundo Quinn (2001) *in* Rezende (2003), o PEE constitui um processo dinâmico e interativo, que visa estabelecer os objetivos, as políticas e as

estratégias das funções organizacionais e os procedimentos da organização, através do uso de técnicas administrativas voltadas a análise de ambiente (externo e interno). Logo, identificam-se ameaças e oportunidades e pontos fortes e fracos da organização, possibilitando aos gestores estabelecerem um rumo para a organização seguir.

Falsarella e Jannuzzi (2017) citam que, por meio do PEE, a organização prevê tendências futuras, que podem ser transformadas em metas a serem alcançadas. Desta forma, o PEE auxilia na tomada de decisão, reduz despesas que não estão ligadas aos objetivos definidos, facilitando o controle do presente e futuro.

Ainda segundo os autores, os produtos resultantes do PEE são:

- ✓ Visão – representa como a organização quer ser reconhecida ao final da execução do PEE;
- ✓ Missão – expressa a identidade da organização, a razão da sua existência, o público-alvo e a área de atuação;
- ✓ Objetivos estratégicos – define o que se deseja alcançar a curto, médio e longo prazo;
- ✓ Metas – quantificam os objetivos estratégicos e definem em quanto tempo eles devem ser alcançados;
- ✓ Indicadores – são unidades de medida que são utilizados para avaliar se as metas e objetivos estratégicos estão sendo alcançados;
- ✓ Estratégias – definem de que modo os objetivos estratégicos e as metas serão alcançadas.

2. Inteligência Organizacional e Competitiva

A Inteligência Organizacional (IO) é uma capacidade desenvolvida pelo aprendizado organizacional, no qual se faz uso das informações obtidas nos ambientes em que a empresa está inserida, a fim de compreendê-las e gerar novos conhecimentos que auxiliem na tomada de decisão e resolução de problemas (Cruz e Dominguez, 2007 *in* Müller e Castilho, 2012).

Para Valentim *et al.* (2003) *in* Nascimento *et al.* (2016), o termo se relaciona a análise do contexto em que a organização está inserida, em que se busca reduzir os riscos e a diagnosticar o ambiente interno, com o objetivo de estabelecer estratégias a curto, médio e longo prazo.

McMaster (1996) *in* Moresi (2001) cita que a IO está relacionada à capacidade da organização de reunir informações, inovar, criar conhecimento e atuar efetivamente fazendo uso do conhecimento que ela mesma gerou. Logo, segundo Moresi (2001), uma organização inteligente apresenta como características: a curiosidade para buscar novos conhecimentos; um conjunto de respostas rápidas e consistentes; e uma capacidade de aprender rapidamente.

Segundo Albrecht (2004), o modelo de IO é composto por sete dimensões, das quais a empresa deve explorar os mecanismos internos de cada uma delas para que possam trazer vantagem competitiva. Estas dimensões são:

- ✓ Visão estratégica – capacidade de elaborar um plano futuro para a empresa;
- ✓ Destino compartilhado – compartilhamento de uma finalidade comum;
- ✓ Apetite por mudanças – criar e aprimorar atividades;

- ✓ Coração – cooperação e esforço coletivo para garantir o sucesso da empresa;
- ✓ Alinhamento e congruência – se a empresa e as suas operações suportam a visão estratégica e quais as prioridades cruciais para o sucesso;
- ✓ Uso do conhecimento – capacidade de criar, compartilhar e aplicar o conhecimento;
- ✓ Pressão por desempenho – comprometimento espontâneo das pessoas quanto às suas responsabilidades.

Segundo Matsuda (1992, 1993) *in* Müller e Castilho (2012, p. 89), a IO pode ser vista sob as perspectivas de produto e processo.

Sendo um produto, a IO proporciona resultados práticos à empresa, tanto na tomada de decisões ou nas definições de estratégias de longo prazo, por meio de relatórios e outros documentos resultantes das atividades realizadas, bem como diretrizes para processos e ações futuras. Já como processo, é um conjunto de atividades inter-relacionadas que envolvem toda a organização com uma finalidade comum, constituindo um processo integrativo, agregativo e coordenativo que envolve inteligência humana e de máquina, por toda a empresa.

Para Wilensky (1967) *in* Müller e Castilho (2012), a utilização da IO nas organizações é decorrente da necessidade de um melhor aproveitamento das informações possuídas. Nesse sentido, a informação passa a gerar valor, oportunidades, vantagens estratégicas e permite ter controle sobre as ações das empresas concorrentes.

Outro conceito que surge nesse contexto é conhecido como Inteligência Competitiva (IC). De acordo com a Associação Brasileira de Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC), a IC é descrita como:

Um processo informacional proativo que contribui para o processo de tomada de decisão. Ele é sistemático e visa descobrir as forças que

regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, além de proteger o conhecimento gerado.

Para Kahaner (1996) *in* Rios (2011), o termo IC busca atingir os objetivos da empresa por meio da coleta e análise das informações dos concorrentes e das tendências de mercado.

O processo de IC, de acordo com Lima e Souza (2003) *in* Santos *et al.* (2017), permite que a empresa possa identificar e combater ameaças competitivas, bem como identificar oportunidades, compreender as necessidades dos consumidores para atendê-las o mais rapidamente, monitorar as estratégias dos concorrentes, difundir as informações na organização, dar continuidade a vantagem competitiva, entre outros.

Para Lapa *et al.* (2015), o objetivo da IC é manter um processo contínuo de monitoramento de informações do ambiente em que a empresa está inserida, estruturando-as de modo a gerar análises, que auxiliem no processo de tomada de decisão.

Falsarella *et al.* (2014) unificaram os conceitos de IO e IC pelo fato de eles se complementarem, denominando-os de Inteligência Organizacional e Competitiva (IOC). Os autores definem que no contexto do PEE, a IOC é um processo que acompanha as mudanças que ocorrem no ambiente em que a organização está inserida, interno e externo, fornecendo informações que diagnosticam se deve ocorrer alguma espécie de correção ou até mesmo mudança de estratégia.

O ciclo da IOC, de acordo com Alves e Falsarella (2009), possui as seguintes etapas:

- ✓ Planejamento – determina o campo de interesse que a organização pretende atuar, definindo a demanda e as fontes de informações;

- ✓ Coleta de dados e informações – busca-se os dados e informações, dos ambientes interno e externo, relevantes e confiáveis;
- ✓ Análise – junção de dados e informações que possuam alguma relação e que possam gerar inteligência;
- ✓ Disseminação – entrega das informações tratadas e analisadas para o usuário final.

3. Sustentabilidade

De acordo com Silva (2009) *in* Bacha *et al.* (2010), o interesse pela sustentabilidade surgiu na década de 1980, a partir da conscientização dos países para descobrirem uma forma de crescimento em que o meio ambiente e o bem-estar das futuras gerações não fossem prejudicados. Desde então, o termo aparece em cenários sociais, ambientais e econômicos, transmitindo a ideia de geração de lucro aos acionistas, ao mesmo tempo que protege o meio ambiente e melhora a qualidade de vida dos *stakeholders*.

As atividades sustentáveis, segundo Mendes (2009), são aquelas que olham para o futuro do lugar onde estão sendo implantadas, com a intenção de garantir qualidade de vida, conservar o meio ambiente e realizar a manutenção da biodiversidade e adequação ao território, enquanto respeita as pessoas e a sua cultura.

As organizações passam a realizar esse tipo de atividade quando sua atuação leva em consideração as três dimensões da sustentabilidade – ambiental, econômica e social – definidas como *Triple Bottom Line* (TBL). Esta forma de agir se baseia em manter equilíbrio entre as referidas dimensões, cujas principais ações são manter ecossistemas vivos, gerar valor e estimular a educação, cultura, lazer e justiça (Vellani e Ribeirão, 2006).

A dimensão ambiental da sustentabilidade, de acordo com Rico (2014), consiste na manutenção dos ecossistemas, para que estes continuem capazes de se auto reproduzir e de se adaptar às mudanças, assegurando que mantenham sua variedade biológica.

Para Mendes (2009), a sustentabilidade econômica está associada a uma melhor alocação e distribuição dos recursos e por investimentos públicos e privados regulares, que visam diminuir a distância entre a microeconomia e a macroeconomia. Callado (2010) complementa quando afirma que os aspectos microeconômicos considerados se relacionam aos resultados econômico-financeiros atingidos pelas empresas e os macroeconômicos, ao bem-estar do indivíduo, município, região ou sociedade.

A sustentabilidade social, segundo Lehtonen (2004) *in Sartori et al.* (2014, p. 5), possui uma abordagem voltada à “homogeneidade social, rendimentos justos e acesso a bens, serviços e emprego”.

O conhecimento das dimensões ambiental, econômica e social da sustentabilidade possibilitam às organizações exercerem atividades que melhor atendam às suas necessidades sem comprometer o planeta. Assim também serão capazes de tomarem decisões que contribuam para um modelo de desenvolvimento sustentável, garantindo às futuras gerações uma qualidade vida igual ou superior a existente em determinado momento.

4. Indicadores de Sustentabilidade

Segundo Callado e Fensterseifer (2010), os indicadores são ferramentas que auxiliam as organizações a acompanharem as suas principais variáveis de interesses, possibilitando a realização de um planejamento para fornecer melhorias de desempenho diante das informações levantadas. Desta forma, um indicador pode ser definido como “uma medida que resume informações relevantes de um fenômeno particular” (McQueen e Noak, 1988 *in Bellen*, 2004, p. 5).

Quando associados a sustentabilidade, os indicadores podem identificar como a organização se encontra diante das dimensões ambiental, econômica e social. Assim, um conjunto de indicadores acaba por exercer a função de alertar sobre os riscos e as tendências do desenvolvimento, constituindo como uma forma de se ver o futuro, acompanhar o trajeto até ele e corrigir os erros que forem sendo encontrados (Guimarães e Feichas, 2009).

Para melhor compreensão dos indicadores de sustentabilidade, é apresentado o quadro I, no qual estão exemplificados alguns dos indicadores pertencentes ao GRI (2015).

Quadro I – Exemplo de indicadores da sustentabilidade

Dimensão	Aspecto	Indicadores
Ambiental	Água	Total de retirada de água por fonte
		Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água
		Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada
Econômica	Desempenho econômico	Valor econômico direto gerado e distribuído
		Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização em decorrência de mudanças climáticas
		Cobertura das obrigações previstas no plano de pensão de benefício da organização
		Assistência financeira recebida do governo
Social	Emprego	Número total e taxas de novas contratações de empregados e rotatividade de empregados por faixa etária, gênero e região
		Benefícios concedidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período, discriminados por unidades operacionais importantes da organização
		Taxas de retorno ao trabalho e retenção após uma licença maternidade/paternidade, discriminadas por gênero

Fonte: adaptado do GRI (2015)

Na dimensão ambiental, estão relacionados os indicadores que tem impacto direto ou indireto no ambiente onde a instituição atua. No exemplo citado, os indicadores visam demonstrar uma visão ampla do consumo de água pela organização, através do total de água retirada de cada fonte, a quantidade de água que está sendo reciclada e reutilizada e quantas fontes foram afetadas pela retirada de água em determinado período.

Os indicadores que demonstram se a organização é capaz de arcar com as suas responsabilidades financeiras e manter as suas atividades estão relacionados na dimensão econômica. Os exemplos de indicadores estão relacionados ao valor econômico gerado e distribuído, às implicações financeiras em decorrência de mudanças climáticas, a

cobertura das obrigações no plano de pensão de benefício e assistência recebida do governo.

Na dimensão social, encontram-se os indicadores que demonstram o grau de ação da organização de caráter social, ou seja, de que forma a organização retorna valor para a sociedade. Como exemplos são citados indicadores associados às novas contratações e rotatividade e benefícios concedidos, bem como a quantidade de funcionários que retornaram às suas atividades após uma licença maternidade ou paternidade.

Desta forma, quando as organizações fazem uso dos indicadores referentes às três dimensões da sustentabilidade, elas são capazes de identificar, analisar e avaliar o seu grau de sustentabilidade e, por intermédio disso, tomar atitudes para que o

desenvolvimento sustentável se expanda cada vez mais em suas atividades, trazendo dessa forma vantagem competitiva.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da revisão da literatura será descrita a seguir a relação entre PEE, IOC e sustentabilidade e demonstrado por meio de exemplos como esses conceitos integrados podem contribuir para trazer vantagem competitiva para as organizações.

As metas, os objetivos e as estratégias da organização são definidos através da elaboração do PEE. No processo de realização do plano, busca-se coletar e avaliar dados e informações referentes aos ambientes em torno da organização, de forma a descobrir as ameaças e oportunidades, bem como os pontos fracos e fortes. Uma vez que esses fatores sejam descobertos e analisados, busca-se por meio do PEE determinar o caminho a seguir, traçando objetivos, metas e estratégias, de modo a cumprir a missão e alcançar a visão de futuro.

Para diagnosticar os ambientes internos e externos e descobrir ameaças e oportunidades e forças e fraquezas, a IOC tem papel fundamental ao aplicar as quatro etapas do seu ciclo, ou seja, planejamento, coleta de dados e informações, análise e disseminação.

A primeira etapa, planejamento, tem como propósito definir quais informações se deseja observar e onde elas se encontram, de modo que posteriormente possa ser coletado, avaliada e analisada prováveis ameaças, oportunidades, forças e fraquezas.

Uma vez estabelecido o campo de interesse que a organização deseja observar, inicia-se o segundo estágio, coleta de dados de informações, que é constituído pela realização da coleta de dados e informações por intermédio de fontes de informações

pré-estabelecidas na etapa de planejamento. Essas fontes devem conter dados e informações verídicos, de modo que o terceiro estágio, análise, verifique a existência de possíveis relações a serem formadas entre eles, a fim de gerar conhecimento à organização que leve ao estabelecimento de ameaças, oportunidades, forças e fraquezas, como é exemplificado no quadro II.

Para ameaça, o exemplo dado foi que os concorrentes estão aumentando o número de pontos de vendas. Isto influenciaria negativamente, uma vez que os concorrentes podem se estabelecer fortemente no mercado, diminuindo o espaço de atuação da organização em questão. À vista disso, uma oportunidade para barrar a concorrência, pensando que a sustentabilidade pode trazer vantagem competitiva, seria obter o selo verde, de modo a certificar que a organização possui uma gestão sustentável e que está elegível para atrair mais consumidores que se importam em adquirir produtos que causem o mínimo de impacto ambiental. A força organizacional exemplificada foi a mão de obra qualificada e capacitada, que permite que os processos produtivos possam ser flexíveis. Esse exemplo, no contexto da sustentabilidade, seria um fator positivo se for considerada a dimensão social da sustentabilidade. Porém, isto poderia remeter a uma fraqueza, que seriam os altos custos operacionais com recursos humanos, levando a necessidade de buscar equilíbrio no contexto da sustentabilidade econômica. Nota-se então que, através da análise das ameaças e oportunidades e das forças e fraquezas, é possível, como foi exemplificado, inserir a sustentabilidade como diferencial competitivo.

Já o quarto estágio, disseminação, visa entregar os dados e informações já tratados e analisados aos responsáveis pelo PEE, de modo a elaborarem os objetivos e as metas a serem alcançados pela organização em relação ao ambiente em que ela atua.

No quadro III, estão exemplificados objetivos e metas que poderiam ser estabelecidos, considerando uma gestão sustentável.

Definidos os objetivos e metas, a organização passa a ter conhecimento para onde serão alocados os seus esforços. No exemplo, eles são voltados a aumentar o percentual e volume total de água reciclada em 15% no primeiro ano, diminuir os custos operacionais em 10% no primeiro ano e diminuir o número de rotatividade do pessoal em 10%. Desta forma, para que a organização possa medir o seu progresso organizacional diante dos objetivos e metas estabelecidos, deve-se fazer o uso de indicadores.

Os indicadores são parâmetros que podem criar uma relação entre PEE e sustentabilidade, ao auxiliarem a organização a alcançar os objetivos e metas estabelecidos, caso estes estejam relacionados ao desenvolvimento sustentável. Para exemplificar esta relação entre indicadores, PEE e sustentabilidade, elaborou-se o quadro IV, que consiste em relacionar os indicadores, objetivos e metas a cada dimensão da sustentabilidade.

Quadro II – Exemplos de ameaça, oportunidade, força e fraqueza

Ameaça	Oportunidade	Força	Fraqueza
Os concorrentes estão aumentando o número de pontos de vendas	Obter o selo verde, que qualifica a organização como uma organização sustentável e atrai novos consumidores	Qualidade e capacitação da força de trabalho, que permite mudanças nos processos	Os processos exigem altos custos operacionais

Fonte: elaborado pelos autores

Quadro III – Exemplos de objetivos e metas

Objetivos	Metas
Aumentar o percentual e volume total de água reciclada	15% no primeiro ano
Diminuir os custos operacionais	10% no primeiro ano
Diminuir o número de rotatividade do pessoal	10% no primeiro ano

Fonte: elaborado pelos autores

Quadro IV – Exemplo da relação de indicadores de sustentabilidade e PEE

Dimensão	Indicadores	Objetivos	Metas
Ambiental	Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada	Aumentar o percentual e volume total de água reciclada e reutilizada	15% no primeiro ano
Econômica	Valor econômico direto gerado e distribuído	Diminuir os custos operacionais	10% no primeiro ano
Social	Número total e taxas de novas contratações de empregados e rotatividade de empregados por faixa etária, gênero e região	Diminuir o número de rotatividade de pessoal	10% no primeiro ano

Fonte: elaborado pelos autores

Dessa forma, tendo todos os objetivos estratégicos e metas associados a indicadores de sustentabilidade, a organização pode avaliar se existe equilíbrio entre as dimensões da sustentabilidade e se a gestão sustentável pode de fato ser divulgada como uma vantagem competitiva.

A análise desse equilíbrio pode também levar a organização a rever o PEE, reescrevendo os objetivos e metas estabelecidos, caso alguma das dimensões esteja em desequilíbrio significativo entre as demais.

Para uma organização que possui PEE, sabendo os objetivos e metas que se deseja alcançar, já é um fator competitivo. Desenvolver o PEE utilizando o ciclo da IOC faz com que as decisões sejam mais baseadas em informação do que na intuição. Somado a isso, a preocupação com a sustentabilidade em todas as suas dimensões, contribui para melhorar a imagem institucional perante clientes, fornecedores e a sociedade onde a organização atua e, sem dúvida, pode trazer vantagem competitiva.

Portanto, esse trabalho, por meio dos exemplos apresentados, procurou mostrar uma nova forma de

conduzir o PEE, com aspectos relacionados à IOC e com a preocupação com a sustentabilidade, um fator que já é consenso na sociedade nos dias atuais. No entanto, a sobrevivência de uma instituição está fortemente relacionada às questões econômicas e financeiras, podendo a preocupação com a sustentabilidade em todas as suas dimensões ser um fator limitador.

Assim, recomenda-se a aplicação e uso dessa relação no momento do desenvolvimento e criação do PEE e também nos planos já existentes, pois a associação de indicadores de sustentabilidade pode dar uma visão mais abrangente de como a organização tem se preocupado com a gestão sustentável.

CONCLUSÃO

Conforme exemplificado pelo quadro IV, a relação entre sustentabilidade e PEE se dá através da ligação entre metas, objetivos e indicadores das dimensões ambiental, econômica e social da sustentabilidade.

Com relação ao PEE, o monitoramento do ambiente onde a organização atua é um processo contínuo, após a elaboração e durante a execução do plano, pois novas ameaças e oportunidades podem surgir, bem como novas forças e fraquezas. Esse monitoramento também pode ser feito por meio do ciclo da IOC.

Vincular mudanças de contexto, de objetivos e metas e indicadores às dimensões da sustentabilidade e avaliar o equilíbrio entre elas continuamente, é um fator que pode contribuir para alcançar vantagens competitivas.

Desta maneira, mais do que auxiliar o PEE a estabelecer metas e objetivos, o uso da IOC e a preocupação com a sustentabilidade nas dimensões econômica, social e ambiental, contribui para o desenvolvimento sustentável das organizações e para que elas alcancem vantagem competitiva melhorando a imagem organizacional perante a sociedade onde atuam.

AGRADECIMENTO

À Pontifícia Universidade Católica de Campinas e ao CNPq pelo apoio Financeiro ao Projeto.

Todos os autores declararam não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo.

REFERÊNCIAS

ABRAIC. **Perguntas mais frequentes: o que é inteligência competitiva?**. Disponível em: <http://www.abraic.org.br/inf.php?idAtual=1&idTela=25>. Acesso em: 21/10/2017.

ALBRECHT, K. Um modelo de inteligência organizacional. **HSM Management**. v.44, 2004.

ALVES, R. de P.; FALSARELLA, O. M. Modelo conceitual de inteligência organizacional aplicada à

função manutenção. **Gestão e Produção**. São Carlos, v.16, p.313-324, 2009.

AMARAL, S. P. Estabelecimento de indicadores e modelo e relatório de sustentabilidade ambiental, social e econômica: uma proposta para a indústria de petróleo brasileira. Rio de Janeiro, RJ. **Tese de Doutorado**. Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ; 2003.

BACHA, M. L.; SANTOS, J.; SCHAUN, A. Considerações teóricas sobre o conceito de sustentabilidade. **Anais**. SEGET, 2010.

BARBIERE, J.C.; SIMANTOB, M. **Organizações inovadoras sustentáveis**: uma reflexão sobre o futuro das organizações. São Paulo, Atlas; 2007.

BELLEN, H. M. V. Indicadores de sustentabilidade: um levantamento dos principais sistemas de avaliação. **Cadernos EBAPE.BR**. v.2, n.1, p.1-14, 2004.

CALLADO, A. L. C. Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na serra gaúcha. Porto Alegre, RS. **Tese de Doutorado**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS; 2010.

CALLADO, A. L. C.; FENSTERSEIFER, J. E. Indicadores de sustentabilidade: uma abordagem empírica a partir de uma perspectiva de especialistas. **Anais**. SIMPOI, p.1-16, 2010.

CLARO, P. B. de O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**. v.43, n.4, p.289-300, 2008.

FALSARELLA, O. M.; JANNUZZI, C. A. S. C. Planejamento estratégico empresarial e planejamento de tecnologia de informação e comunicação: uma abordagem utilizando projetos. **Gestão e Produção**. v.24, n.3, p.610-621, 2017.

FALSARELLA, O. M.; JANNUZZI, C. A. S. C.; SUGAHARA, C. R. Planejamento estratégico empresarial: proposta de um sistema de inteligência organizacional e competitiva. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. v.12, n.2, p.193-216, 2014.

FALSARELLA, O. M.; JANNUZZI, C. A. S. C.; SUGAHARA, C. R. Gestão estratégica empresarial:

proposição de um modelo de monitoramento informacional na era do big data. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. v.15, n.2, p.420-441, 2017.

GADOTTI, M. **Educar para sustentabilidade**: uma contribuição à década da educação para o desenvolvimento sustentável. São Paulo, Editora e Livraria do Instituto Paulo Freire; 2008.

GRI. 2015. **Diretrizes para relato de sustentabilidade**. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-Two.pdf>. Acesso em: 07/12/2017.

GUIMARÃES R. P.; FEICHAS, S. A. Q. Desafios na construção de indicadores de sustentabilidade. **Ambiente & Sociedade**. v.12, n.2, p.307-323, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**. 7 ed., São Paulo, Atlas; 2007.

LAPA, E.; GOMES, E.; RIOS, F.; RIBEIRO, J.A **atuação do profissional de inteligência competitiva**. Rio de Janeiro, Publit; 2015.

MENDES, J. M. G. Dimensões da sustentabilidade. **Revista das Faculdades Santa Cruz**. v.7, n.2, 2009.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**. v.30, n.2, p.35-46, 2001.

MÜLLER, R.; CASTILHO JÚNIOR, N. C. Inteligência organizacional como ferramenta de gestão: um referencial teórico integrado. **Revista Expectativa**. v.11, p.83-102, 2012.

NASCIMENTO, N. M.; SANTOS, J. C.; VALENTIM, M. L. P.; CABERO, M. M. M. O estudo das gerações e a inteligência competitiva em ambientes organizacionais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. v.6, n. especial, p.16-28, 2016.

REZENDE, D. A. Metodologia para projeto de planejamento estratégico de informações alinhado ao

planejamento estratégico: a experiência do Senac-PR. **Ciência da Informação**. v.32, n.3, p.146-155, 2003.

RICO, P. J. C. Logística e sustentabilidade ambiental. Setúbal, Distrito de Setúbal. **Tese de Mestrado**. Instituto Politécnico de Setúbal - IPS; 2014.

RIOS, F. L. C; STRAUSS, L. M.; JANISSEK-MUNIZ, R.; BRODBECK, A. F. Inteligência competitiva, empresarial, estratégica ou de negócios? Um olhar a partir da administração de empresas. **FACEF Pesquisa**. v.14, n.2, p.225-238, 2011.

SANTOS, D. R.; NAKAMURA, K; MUNIZ, M. S. de A.; CRUZ, R. A.; CASTELLANO, S.; AMARAL, E. C.; SABINO. E. Inteligência competitiva: estudo de caso da utilização da informação como um fator competitivo. **Revista Gestão em Foco**. v. 9, p.623-634. 2017.

SARTORI, S.; LATRÔNICO, F.; CAMPOS, L. M. S. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma taxonomia no campo da literatura. **Ambiente & Sociedade**. v.17, n.1, p. 1-22, 2014.

VELLANI, C. L.; RIBEIRÃO, M. S. A sustentabilidade e a contabilidade. **Anais**. SIMPOI, 2006.