



Inteligência corporativa

Preparando a equipe no ambiente da informação estratégica

Identificar novas exigências dos consumidores, as inovações nos competidores e os elementos de qualidade internos que formam valor é o objetivo dos sistemas de informação estratégica.

Termo de Referência

Ivan Leão

Junho de 2007

Índice

| | |
|---|----|
| Introdução | 2 |
| Apresentando a Inteligência Corporativa | 3 |
| Resultados Desejados | 4 |
| Gestão de Alta Performance | 4 |
| Informação, Inteligência, Conhecimento | 7 |
| Informação | 7 |
| Inteligência | 8 |
| Conhecimento | 9 |
| Transformações e avanços | 10 |
| Bibliografia | 11 |



Introdução

Sobrevivência num mundo global

O mundo globalizado não acaba com a oportunidade local. Ao contrário. A globalização foi concebida para dar acesso da produção local ao mercado global.

O problema é que neste primeiro momento do processo ocorre uma mudança nos formatos e nos conceitos e a globalização promove a concentração dos negócios e reduz empregos.

A revolução em andamento é que a manufatura ou produção não são mais o principal centro de lucro e sim a logística, os sistemas gerenciais, a cultura tecnológica e os segmentos mais tradicionais da logística a armazenagem, transportes e distribuição.

A empresa migra do conceito da produção para o conceito da logística.

Da mesma forma a economia migra do conceito do capitalismo para o conceito da rede do conhecimento.

O grande inimigo desta tendência é o excesso de informações e a dificuldade de entender o significado de cada informação e seu propósito.

Processo histórico

O processo de acumulação de riquezas apresenta uma trajetória histórica.

Há uma evolução da produção de subsistência em direção a divisão do trabalho em comunidades mais complexas. A expansão territorial sobre comunidades tecnologicamente inferiores criou as colônias, promovendo a acumulação de capital para revolução industrial.

A oferta de produção industrial mudou o domínio colonial para ocupação mercantil.

O século XX registrou a ação transformadora do capital expressa numa quase ideologia: lucro máximo, uso predador de reservas naturais e exploração dos recursos humanos pelo menor valor possível.

Na sociedade de informação do século XXI as empresas passaram a ser apontadas por suas ações de responsabilidade social. Avaliadas pelo trato com seus funcionários nos diversos países. Reconhecidos pelo compromisso com desenvolvimento sustentável que evita degradar o meio ambiente nas operações de produção ou extração de matérias primas.

Realidade local e global

Em todos esses períodos continuou a existir uma micro-economia local atendendo o mercado que a grande estrutura de distribuição não atingia por falta de preço ou de acesso.



A nova realidade do processo de acumulação do capital é a existência de reservas, aplicadas no financiamento dos déficits dos Governos dos países considerados riscos aceitáveis.

O capital se torna descolado dos Estados Nacionais. As transações entre as empresas são maiores que as trocas entre os Estados.

Existe um esforço da burocracia do Estado em sobreviver e este fator pode levar a bruscas mudanças nas regras de licenciamento, tributação e concessões.

Identificar essas mudanças, as novas exigências dos consumidores, as inovações nos competidores e os elementos de qualidade internos que formam valor é o objetivo dos sistemas de informação estratégica.

Apresentando a Inteligência

O termo inteligência se aplica à capacidade de aprender, compreender, adaptar e se relacionar. O termo define um processo dinâmico, capaz de percorrer o caminho da reflexão a ação.

A inteligência também apresenta uma conotação de uso militar. “Serviço de inteligência” inclui a atividade de espionagem, a aquisição de informações por meios ilícitos. Tal é a importância da informação para estruturar estratégias.

A integração de informações empresariais pela informática representa no Brasil um mercado superior a R\$ 1 bilhão ao ano, dinheiro que as empresas estão investindo para ampliar a geração e o controle de informações.

O desafio é transformar a informação em ferramenta de orientação para o processo de decisões. É o chamado “Sistema de Inteligência Corporativa” que deve cobrir todos os tipos de informação: primária e secundária, interna e externa, estruturada e desestruturada. Inclui estudos, artigos e clipping de jornais e revistas.

As oportunidades no mercado

É um mundo mais competitivo e complexo onde as decisões precisam ser mais rápidas. As pessoas e as empresas enfrentam o mesmo desafio: gerenciar informações, interpretar o ambiente a sua volta e escolher caminhos.

O gerenciamento da informação representa um novo mercado de trabalho. Nas empresas o desempenho pode ser melhorado através dos sistemas de qualidade (ISO, Six Sigma, Balanced Score Card), gerenciamento de riscos, construção de cenários prospectivos e os estudos de mercado e de performance.

A informação interna é monitorada por bancos de dados, sistemas de análise estatística e de apoio à decisão, representados por softwares como o Oracle, SAS e o SAP.

A captação de informação externa, a participação de todos na sua interpretação e o real conhecimento da capacidade da organização é o conjunto que o Sistema de Inteligência Corporativa proporciona.



Gestão de alta performance

A habilidade da organização da pessoa ou empresa em aprender, criar conhecimento e se renovar dependem da sua capacidade de transformar a informação em inteligência para apoiar decisões. A partir da inteligência formar uma base conhecimento que possa ser gerido, distribuído, validado e atualizado.

Essa capacidade é apontada por diferentes autores (Peter Drucker a Michael Porter) como um dos segredos do sucesso para atuar no mercado no século XXI.

Construindo valor

Existe uma grande incompreensão em relação ao que significa a riqueza. Há 50 anos atrás era considerada pobreza uma praia deserta e poucos habitantes sobrevivendo da pesca. A vida numa grande cidade era o símbolo de riqueza.

Hoje em dia essa mesma praia deserta é o símbolo da riqueza, por que o meio ambiente não poluído é considerado o maior valor, enquanto as cidades são símbolos de poluição, violência e pobreza.

O dinheiro é erradamente confundido com riqueza. O dinheiro é um dos símbolos da riqueza. O dinheiro vale por que compra coisas de valor, mas existem valores como a qualidade de vida, a saúde, a elegância, o bom gosto, a inteligência, o conhecimento e sabedoria que não podem ser adquiridos, precisam ser construídos.

As empresas perceberam isso e mudaram a forma de contabilizar seu valor. As práticas de contabilidade tradicionais são o formato exigido para apresentação dos balanços anuais das empresas. O balanço contábil apresenta ativos, passivos e a liquidez corrente (ativos de curto prazo menos passivo de curto prazo) é a linguagem que os analistas financeiros falam. Mas, a verdadeira expressão do valor de um negócio tem outros componentes, cada dia mais usados e reconhecidos.

Novas formas de analisar a valor da empresa foram desenvolvidas, com determinados enfoques conceituais:

- Valor Econômico Agregado – EVA (Economic Value Added)
- Geração de Fluxo de Caixa por Investimento

Outro indicador que surge é o Relatório Ampliado dos Negócios – EBR (Enhanced Business Reporting). Esse relatório não substitui o balanço contábil no formato indicado legalmente. Mas, oferece maior transparência sobre todos os tipos de ativos, incluindo ativos intelectuais e intangíveis.

Marcas registradas, pessoal treinado, softwares próprios e outros intangíveis são apresentados nos balanços tradicionais como custos de produção ou administração que reduzem a rentabilidade. Na realidade são investimentos que aumentam o valor da empresa.

Há um esforço para aprovar os conceitos do Relatório Ampliado dos Negócios como uma expressão correta de demonstrar o valor de uma empresa. O quadro abaixo apresenta o novo formato de compreender os elementos de valor numa organização:



Quadro do Relatório Ampliado dos Negócios

| Ativos | Ativos tradicionais | | Ativos intelectuais | | |
|-------------|--|-------------------------------------|--|---|---|
| | Monetário | Físico | Relacional | Organizacional | Humano |
| Tangíveis | Depósito a vista; Investimentos Recebíveis Incentivos | Instalações Máquinas Estoques | | Sistemas documentados; Marcas e patentes; Sistemas gerenciais; Treinamento de RH; Lista de clientes; Lista de fornecedores; Alianças e parcerias. | |
| Intangíveis | Risco Crédito Fluxo de caixa Balanço forte | Localização | Apoio dos acionistas; Imagem; Tradição em mercados; Posição em redes de suprimento e conhecimento; Adequação regulatória | Estrutura organizacional; Cultura corporativa. | Liderança; Habilidade de superar problemas; Recrutamento e seleção; Plano de carreira; Satisfação da equipe; Conhecimento; Experiência da equipe. |

Fonte: Outlook 2005 / Accenture

Informação, Inteligência, Conhecimento

Autores estabelecem uma hierarquia na evolução da informação.

Dado – Elemento descolado do contexto que necessita ser posicionado corretamente para se tornar informação;

Informação – Elemento já inserido num contexto que ganha significado. Ao ser analisado integra um sistema de inteligência;

Inteligência – Conjunto de dados que podem orientar uma ação. A observação da sua aplicação leva a um conhecimento;

Conhecimento – Compreensão do comportamento de determinados processos em função dos impactos causados pelas mudanças no ambiente. A correta aplicação holística do conhecimento representa a sabedoria em lidar com mudanças;

Sabedoria - Percepção dos signos da realidade com base na experiência do conhecimento continuado.



Informação

A informação tem uma série de atributos em relação a seus diferentes aspectos como: origem, fonte, oportunidade, exclusiva e relevância local.

Origem

Primária - fruto da observação, fornecida em documentos ou pesquisa de autoridade (estudos, relatórios anuais das empresas) com fé pública, noticiário ao vivo de TV e rádio.

Secundária -, publicada em reportagens e notícias de jornais e revistas, comentários de analistas, livros e clipping do noticiário.

Fonte

Confiável – Quando a fonte da informação é identificada como pessoa ou instituição de elevada credibilidade;

Questionável – A fonte não é identificada, tem interesses específicos a defender ou não é confiável;

Oportunidade"– Atende uma necessidade urgente quando não existem alternativas. Deve ser analisada segundo fonte e origem e informada suas limitações;

Exclusiva"– Informação que ainda não se encontra disponível para a maior parte das organizações ou pessoas. Deve ser analisada em função das suas limitações de origem e fonte.

Relevância local_– Informação que tem importância apenas em determinada região. Deve ser analisada em função de origem e fonte.

Inteligência

A informação se transforma em inteligência a partir do momento que passa a fazer parte de um quadro estratégico estabelecido.

Por exemplo, temos na estratégia militar a forma de avaliar um país que se prepara ou não para uma ação de guerra. O quadro de situações e informações a ser avaliado é o seguinte:



| | | | | |
|---|---------------------------------------|--------------------------------------|---|---------------------------------------|
| Social | Política | Logística | Econômica | Industrial |
| Insatisfação da população | Construção de alianças internacionais | Construção de estoques | Incentivos a produção do complexo militar | Reorientação do perfil de produção |
| Baixas perspectivas de mobilidade social | Desavenças internacionais | Obras estratégicas | Fusões e incorporações orientadas pelo Estado | Criação de parcerias não tradicionais |
| Conflito social eminente | Alianças internas | Contratação de engenharia específica | Acordos fornecedores internacionais | Duplicação geográfica da produção |
| Concentração demográfica na faixa de jovens adultos | Diminuição do controle democrático | Sistemas de treinamento | Criação de reservas em fundos secretos | Sistemas secretos de produção |

As informações coletadas confirmam ou desmentem o quadro de atributos estratégicos.

Da mesma forma a empresa pode constituir seu quadro de atributos estratégicos, definindo diversos tipos de matrizes, segundo suas necessidades. A seguir uma matriz de coleta de informações básicas para orientar ação empresarial:

| | | | | |
|------------------------------|--|---|---|------------------------------------|
| Política | Mercado | Logística | Finanças | Tecnologia |
| Ambiente tributário | Evolução histórica | Projeções das necessidades | Matriz de fluxo de fundos da empresa | Processos |
| Ambiente regulatório | Elementos variáveis medidos | Avaliação da oferta | Necessidades de financiamento previstas | Sistemas gerenciais |
| Política monetária e cambial | Cenário atual do consumo e da concorrência | Indução de aumento ou mudança na oferta | Estratégia de expansão ou inovação | Recursos Humanos |
| Ambiente internacional | Hipóteses de evolução normais | Soluções inovadoras | Mudança de ênfase nas contas | Reciclagem de quadros |
| Prioridades nacionais | Hipóteses surpreendentes | Alternativas e parcerias | Aferição sistemática da estratégia | Geração e gerencia do conhecimento |

Grande parte das organizações realiza coleta de dados de forma empírica. Não sistematizam a busca por informações e agem de forma reativa em função das demandas de informações que surgem.

Conhecimento

A observação do comportamento apresentado pela inteligência construída a partir da informação coletada cria o conhecimento sobre a organização, seu processo e seu ambiente. O conhecimento sistematizado torna mais consistente a aferição das realidades internas e externas da organização.

Uma organização possui um capital intelectual que representa um patrimônio de elevado valor e que nem sempre é bem avaliado ou bem utilizado.

Na realidade complexa do mundo não é possível que o conhecimento seja dominado apenas por um grupo pequeno de planejadores, o conhecimento está espalhado entre as pessoas envolvidas nos processos do dia a dia.

Teoria da Informação

A comunicação somente ocorre com a existência de quatro elementos:

Fonte – de quem parte a mensagem;

Mensagem – o conteúdo do qual a mensagem é composta;

Meio – ou mídia, o veículo através do qual a mensagem é transmitida;

Receptor – que recebe a mensagem.

A comunicação é um conjunto. Só ocorre quando o ciclo descrito é realizado.

O primeiro engano cometido é considerar que qualquer mensagem enviada estabelece uma comunicação. Essa noção é errada. A comunicação só é estabelecida quando o receptor recebe bem a mensagem.

Essa realidade nos leva a reconhecer que existe em todo o processo de comunicação a possibilidade de existir “Ruído”. Quer dizer, uma interferência que impede que o receptor receba a mensagem.

Ruído ocorre geralmente por uma falha no meio que transmite a mensagem. Mas, pode ocorrer por deficiência na própria mensagem, formulada de forma pouco clara ou incompreensível.

A comunicação tem três funções principais:

Informar – acrescenta um novo dado que muda a compreensão sobre determinado assunto;

Persuadir – acrescenta idéias que podem influir em mudanças de decisão ou atitude;

Entreter – Diverte sem maior compromisso.

Características da comunicação

A se iniciar um processo de comunicação é conveniente ter uma clara noção dos elementos da teoria da comunicação e assegurar uma ação bem sucedida.



Qualquer ação de comunicação requer algum tipo de preparação. Existe comunicação rotineira, realizada quase sem pensar no dia a dia. Mesmo assim a pergunta mal formulada, o uso de uma expressão inadequada, a falha de dicção vai forçar o receptor a pedir a repetição da mensagem.

O ruído no processo de comunicação é comum. O problema é que o ruído não leva nenhuma mensagem, indica uma ação de comunicação mal sucedida.

A ação de comunicação interpessoal, comercial ou política, principalmente no ambiente profissional e na equipe requer alguns cuidados e existem algumas sugestões que merecem ser observados:

- Simplicidade
- Clareza
- Coerência
- Brevidade
- Rapidez
- Oportunidade
- Objetividade
- Organização
- Motivação
- Impacto
- Credibilidade
- Originalidade
- Totalidade

Em qualquer ação de comunicação a fonte emissora está se expondo.

Ficarão evidentes os seguintes fatores:

- Habilidade comunicativa
- Atitude da fonte
- Nível de conhecimento sobre o assunto

Comunicação para o público

É justamente por expor claramente a fonte, em qualquer ação de comunicação, que as organizações são muito preocupadas com a comunicação que realizam com o público. Qualquer erro pode resultar em prejuízo para a imagem ou operação.

Quando a organização está se comunicando com o público, na figura de autoridades, fornecedores, consumidores, financiadores, acionistas e jornalistas os cuidados devem ser redobrados.

O recomendável é que a comunicação ocorra através de um porta-voz treinado.

A comunicação reflete a transmissão de idéias entre pessoas, cujos universos cultural e social geralmente são diversos.



Mesmo a comunicação para grupos homogêneos é sujeita a uma série de cuidados que refletem os conhecimentos existentes sobre semântica (estudo do significado das palavras) e semiótica (estudo do sistema de signos).

As palavras não têm o mesmo significado para todo mundo. O significado muda em função da geografia e da cultura.

Da mesma forma a apresentação da mensagem pode provocar uma compreensão diversa em função a imagem que certas construções ou frases promovem.

Já diz o ditado “ a palavra lançada não tem volta”. A comunicação realizada pode causar crises e problemas que exigem a participação de especialistas e amplas gestões de correção e extenso programa de comunicação para restabelecimento de um ambiente harmonioso.

Jornalismo

O jornalismo é uma técnica de coletar, processar, gerenciar, produzir e distribuir informação.

O jornalismo produz informação num sistema de duas etapas. Primeiro, coleta a informação numa fonte que tem conhecimento e autoridade no tema, em seguida processa a informação através do sistema para ser distribuída pelos diversos veículos ou meios (rádio, jornais, revistas, televisão e Internet).

As organizações perceberam a necessidade de profissionalizar sua comunicação com seus diversos públicos e contratam jornalistas para realizar o jornalismo empresarial. São jornais internos, revistas técnicas, conteúdos para Internet e Intranet e gerenciamento de relacionamento com a imprensa, através das assessorias, com distribuição sistemática de notícias e notas (press releases), mantendo atualizado uma pasta (press kit) para ser entregue a jornalistas em eventos diversos.

Relacionamento com a Imprensa

Todas as organizações necessitam manter uma imagem positiva diante da opinião pública. Esse cuidado reflete a preocupação com o ambiente social do qual ela faz parte e no qual se encontram: autoridades, órgãos reguladores, clientes, fornecedores e funcionários.

A imprensa procura a organização em três situações distintas:

- A) Quando a área em que a empresa atua é objeto de reportagem ou cobertura jornalística de rotina;
- B) Quando existe um interesse positivo novo em relação a empresa ou a área em que atua;
- C) Quando ocorre um incidente que chama a atenção da opinião pública.



Bibliografia

Peter F. Drucker – diversas obras, artigos e estudos.

Michael E. Porter – A Vantagem Competitiva das Nações e outras obras.

Carl Von Clausewicz – Da Guerra

Fernand Braudel - Afterthoughts on Material Civilization and Capitalism

Joseph Schumpeter - Capitalism, Socialism and Democracy

Giovanni Arrighi – O Longo Século XX

Larry Kahaner – Competitive Intelligence

Michael Kuhn, Iain Lopata, Greg Todd – Data to Decision - Accenture Technology & Systems

Oscar Caipo – Country Manager, Bearing Point Brasil

Carl Roberts, F. Roethlisberger – Barreiras e Portas para a Comunicação – Harvard Business Review Book

Carlos Barbieri – Business Intelligence – Modelagem e Tecnologia

Raul Grumbach, Elaine Marcial – Cenários Prospectivos – Editora FGV

Ron Dembo, Andrew Freeman – Seeing Tomorrow – Rewriting Rules of Risk

Thomas Stewart - Intellectual Capital – The New Wealth of Organizations
