
SUMÁRIO

UNIDADE 4 – INTELIGÊNCIA CORPORATIVA E INFORMAÇÃO	5
CONTEÚDO DA UNIDADE	5
LIÇÕES DA UNIDADE	5
OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM DA UNIDADE	6
SITUAÇÃO-PROBLEMA	7
QUESTÃO PROBLEMATIZADORA	9
LIÇÃO 1 – INTELIGÊNCIA E DECISÕES ESTRATÉGICAS	9
1.1 CONCEITO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	10
1.1.1 INTELIGÊNCIA COMO PROCESSO	10
1.2 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO	11
1.3 GERAÇÃO DE CONHECIMENTO	12
1.3.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	12
1.3.2 ESQUEMA DA RELAÇÃO ENTRE DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	13
1.3.3 DETALHES DOS CONCEITOS	14
1.4 ANÁLISE DOS AMBIENTES	15
1.4.1 APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	16
1.5 CONHECIMENTO COLETIVO	17
1.5.1 CAPACIDADE MENTAL COLETIVA	18
1.5.2 ATIVIDADES DA ÁREA DE INTELIGÊNCIA	19
1.5.3 ENVOLVIMENTO DOS NÍVEIS ORGANIZACIONAIS	19
1.6 ESQUEMA DO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO ..	20
LIÇÃO 2 – FATORES INTERVENIENTES NO PROCESSO DECISÓRIO	21
2.1 MODELOS DE TOMADA DE DECISÃO	21
2.2 ATALHOS MENTAIS	22
2.2.1 ATALHOS MENTAIS E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	22

2.3 INFLUÊNCIA DA AÇÃO HUMANA.....	23
2.3.1 INFLUÊNCIA DA INTUIÇÃO.....	24
2.3.1.1 EXCESSO DE AUTOCONFIANÇA E SIMPLIFICAÇÃO	26
2.3.1.2 MIOPIA ESTRATÉGICA.....	26
2.4 INTUIÇÃO E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	27
2.4.1 RELAÇÃO INTERTEMPORAL NA CAIXA.....	29
LIÇÃO 3 – INTELIGÊNCIA CORPORATIVA E DECISÕES APOIADAS POR SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	30
3.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	30
3.1.1 SUPORTE DA ÁREA DE TI	31
3.2 AÇÕES DOS SISTEMAS DE TI	33
3.3 ERA DIGITAL.....	34
3.3.1 FERRAMENTAS DE TI	34
LIÇÃO 4 – FLUXOS DE INFORMAÇÃO.....	35
4.1 FUNÇÕES DOS FLUXOS DE INFORMAÇÃO.....	35
4.2 ETAPAS DO FLUXO DE INFORMAÇÃO	37
4.3 DECISÕES PROGRAMADAS E NÃO PROGRAMADAS.....	37
LIÇÃO 5 – TÉCNICAS DE COLETA E PROCESSAMENTO DA INFORMAÇÃO	38
5.1 IDENTIFICAÇÃO DA TÉCNICA DE COLETA DE INFORMAÇÕES	39
5.2 OBJETIVOS DA COLETA DE INFORMAÇÕES.....	40
5.3 SINAIS FRACOS.....	41
5.4 INFORMAÇÕES NÃO DISPONÍVEIS E NÃO EVIDENTES.....	42
5.5 METODOLOGIA <i>PUZZLE</i>	44
5.6 PERTINÊNCIA COMO CRITÉRIO DE SELEÇÃO DA INFORMAÇÃO	45
5.7 PROCESSAMENTO DA INFORMAÇÃO	48
LIÇÃO 6 – INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO AMBIENTE COMPETITIVO.....	48

6.1 INFORMAÇÕES PERTINENTES	49
6.1.1 INFORMAÇÕES ORGÂNICAS	50
6.1.1.1 QUALIFICAÇÃO DA ANÁLISE DOS AMBIENTES	50
6.1.2 INFORMAÇÕES ORGÂNICAS NA CAIXA	51
6.1.2.1 ANÁLISE DO EXEMPLO DA CAIXA	52
6.2 ESTADO DE PRONTIDÃO	53
6.2.1 FLEXIBILIDADE DOS MODELOS E FERRAMENTAS	54
6.3 ANÁLISE DO CICLO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CAIXA	55
6.3.1 CONSTRUÇÃO COLETIVA DO CONHECIMENTO	55
CENÁRIO CULTURAL	56
ATIVIDADES	56
QUESTÃO PROBLEMATIZADORA	56
AUTOAVALIAÇÕES.....	58
JOGO DIDÁTICO.....	58

UNIDADE 4 – INTELIGÊNCIA CORPORATIVA E INFORMAÇÃO

Conteúdo da unidade

Nesta unidade, vamos aplicar os conhecimentos adquiridos nas unidades anteriores e, com base neles, estudaremos como a área de inteligência apoia as decisões nas organizações. Trataremos também dos processos decisórios e processos de conhecimento.

Vamos, ainda, conceituar o que é informação, conhecendo como se dá sua coleta e seu processamento, e de que maneira tais informações, depois de processadas e analisadas, dão suporte às definições estratégicas.

Lições da unidade

Para uma melhor compreensão do conteúdo, esta unidade foi dividida em seis lições:

- Lição 1 – Inteligência e decisões estratégicas;
- Lição 2 – Fatores intervenientes no processo decisório;
- Lição 3 – Inteligência corporativa e decisões apoiadas por sistemas de informação;
- Lição 4 – Fluxos de informação.

- Lição 5 – Técnicas de coleta e processamento da informação;
- Lição 6 – Inteligência competitiva e análise do comportamento do ambiente competitivo.

Objetivos de aprendizagem da unidade

Ao final desta unidade, você será capaz de:

- classificar os fatores intervenientes no processo decisório;
- descrever o conceito de inteligência competitiva;
- relacionar os sistemas de informação à tomada de decisões;
- descrever os fluxos de informação;
- especificar as técnicas de coleta e processamento da informação;
- demonstrar a aplicação da inteligência competitiva na análise do comportamento do ambiente competitivo.

Situação-problema

Antes de iniciar o estudo desta unidade, vamos acompanhar a continuação da situação-problema, cujo objetivo é possibilitar que você relacione o conteúdo desta unidade a um exemplo prático.

Com a proximidade das eleições presidenciais, a tarefa inicial de seu grupo de analisar as condições do mercado bancário e revisar o planejamento estratégico da CAIXA tornou-se mais complicada.

Os jornais noticiaram que as pesquisas de opinião apontam para um empate técnico entre o atual presidente e o candidato de oposição. O empate eleitoral provoca o aumento da incerteza, que, nas condições apresentadas, só pode ser tratada pela técnica de qualificação e pela construção de cenários.

Para analisar o cenário, além das informações que já estão disponíveis, você deve buscar compreender os planos de governo apresentados por cada candidato.

Se o vitorioso da eleição for o atual presidente, haverá a manutenção da atual política econômica, que vem mantendo a taxa de juros estável, um significativo estímulo para as exportações e a flexibilização da política de superávit, com elevação de gastos, principalmente, na área social, com expansão de programas de saúde, educação e habitação.

Vencendo o candidato da oposição, esperam-se aumentos significativos na taxa de juros (se comparada com a taxa internacional), visando à atração de capitais, e uma política bastante rigorosa com o intuito de gerar superávits nas contas públicas. Não há previsão de alteração na política habitacional, e os recursos serão destinados para programas de fomento do setor produtivo.

Após analisar os planos de governo de cada candidato, você e seu grupo se reuniram para realizar uma análise do cenário futuro da CAIXA.

Questão problematizadora

Agora, com base na situação-problema estudada, observe a questão a seguir e reflita sobre ela ao longo do estudo desta unidade:

Para lidar com a incerteza, é necessário construir cenários. Com base no conteúdo das situações-problema das unidades 1, 2 e 3, reflita sobre quais condicionantes relevantes seu grupo pode indicar para a construção de cenários da CAIXA.

Essa questão será retomada ao final da unidade para auxiliar a articulação entre o conteúdo estudado e a situação proposta.

LIÇÃO 1 – INTELIGÊNCIA E DECISÕES ESTRATÉGICAS

Nesta lição, abordaremos:

- os conceitos de dado, informação e conhecimento, e a relevância desses conceitos para a área de inteligência corporativa;
- os possíveis meios de aquisição do conhecimento, sua aplicabilidade e a importância da mineração dos conteúdos para a tomada de decisão da organização.

1.1 Conceito de inteligência competitiva

Vamos iniciar esta lição revendo o conceito de **inteligência competitiva**.

A Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (Abraic) define inteligência competitiva como:

“Um processo proativo, que direciona para uma melhor tomada de decisão, seja ela operacional, tática ou estratégica.”

Inteligência como processo

O **processo proativo** da inteligência corporativa deve ser sistemático, e tem o intuito de descobrir as forças e potencialidades que regem os negócios e o mercado em que atua a organização.

Esse **processo sistemático** objetiva minimizar os riscos e direcionar o tomador de decisão no sentido de agir antecipadamente, seja por fins preventivos, seja pela motivação de conquista de mercado.

O processo de inteligência possibilita a identificação de ameaças, o que minimiza surpresas indesejáveis. Além disso, permite a redução do tempo de reação da empresa diante de qualquer adversidade que, porventura, surja.

1.2 Processo de tomada de decisão

O sistema de inteligência corporativa gera ferramentas para as tomadas de decisão, pois permite, entre outras coisas:

- minimizar as incertezas;
- visualizar as ações dos concorrentes;
- interpretar as constantes mudanças do mercado.

No entanto, podemos-nos questionar:

Como a inteligência corporativa auxilia, efetivamente, no processo de tomada de decisão estratégica?

1.3 Geração de conhecimento

Em virtude da coleta de dados relevantes para a organização (realizada de forma sintetizada), a inteligência corporativa gera uma gama de informações sobre o mercado, os clientes e a concorrência.

Dessa forma, a inteligência corporativa estabelece um conhecimento, que passa a pertencer à empresa.

Esse **conhecimento** retido pela empresa permite a facilitação de todo o processo de tomada de decisão, incluindo a redução do risco e a diminuição do tempo de decisão, criando, portanto, vantagem competitiva.

Dado, informação e conhecimento

Os conceitos de **dado**, **informação** e **conhecimento** caracterizam-se de modo diferente:

Dados

São *inputs*, ou seja, sinais emanados que podem ou não ter algum significado.

Informação

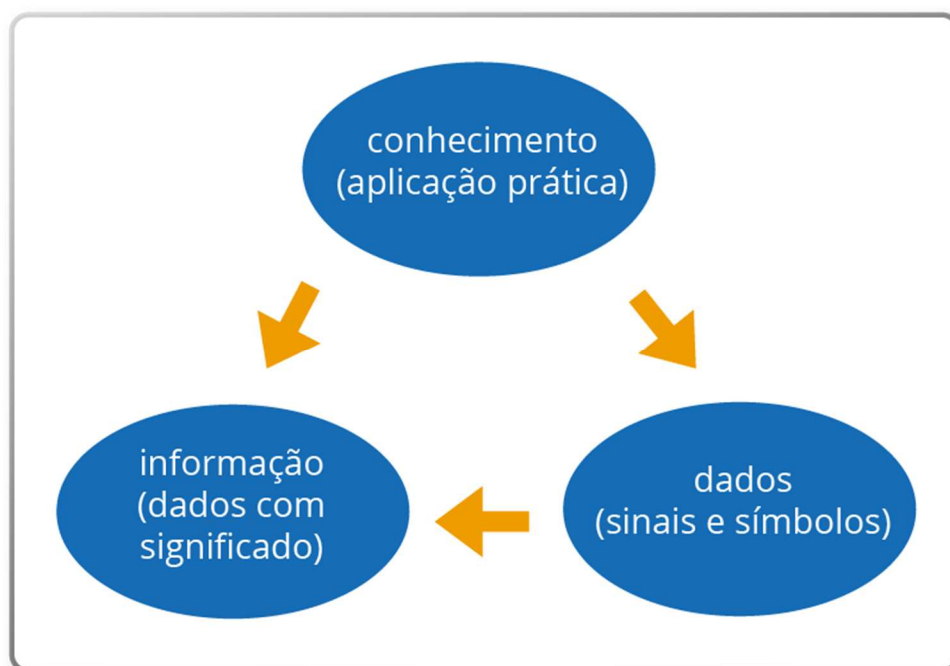
É o conjunto de dados com significado que auxilia na compreensão de um fenômeno ou movimento de mercado.

Conhecimento

É a informação tratada, confiável e íntegra, que tem uso prático e dá suporte ao processo decisório.

Esquema da relação entre dados, informação e conhecimento

O esquema a seguir nos auxilia a melhor compreender a relação entre os conceitos de dados, informação e conhecimento. Vejamos:



Detalhes dos conceitos

Vamos conhecer mais detalhes sobre dados, informação e conhecimento:

Dados

Um exemplo de sinais emanados pelo ambiente que podem ou não ter algum significado é a identificação de um ponto forte como variável controlada que corresponde a uma diferenciação atingida pela empresa e que proporciona algum tipo de vantagem operacional.

Informação

Dados processados e dispostos em um contexto que conferem valor aos usuários finais. Os dados são transformados em informação a partir de contextualização, categorização, cálculo, correção e condensação. Portanto, possuem alto custo de produção, muito embora o custo de sua reprodução seja muito baixo.

Quando dizemos, por exemplo, que “está muito quente para esta época do ano”, estamos informando o contexto em que os dados foram inseridos.

Conhecimento

Informação analisada em seu contexto. A informação é transformada em conhecimento a partir de comparações, conexões e, principalmente, diálogo, pois mescla experiências anteriores, valores e *insights* que subsidiam o processo decisório.

Quando dizemos, por exemplo, que “vamos adiar nossa viagem por conta do clima”, ou “o aquecimento global é um problema mais grave do que imaginávamos”, chegamos a uma conclusão a partir dos dados e da informação.

1.4 Análise dos ambientes

Vamos retomar a pergunta inicial:

Como a inteligência corporativa auxilia, efetivamente, no processo de tomada de decisão estratégica?

O processo de coleta, análise e domínio de informações, promovido pela área de inteligência corporativa, além de permitir uma visão clara do curso do negócio ou o conhecimento sobre os concorrentes e clientes, possibilita a compreensão do ambiente interno.

Aprendizado organizacional

Como vimos, ao realizar a análise SWOT para efetivar a tomada de decisão, é necessário compatibilizar os ambientes interno e externo da organização.

No entanto, isso só é de fato possível com o aumento do aprendizado organizacional. O aprendizado organizacional permite instrumentar os gestores e tomadores de decisão para construírem ferramentas ou facilidades criadoras da capacidade decisória.

A inteligência corporativa auxilia na aprendizagem e, como vimos na unidade 3 ao tratar do modelo de inteligência adotado pela CAIXA, dá também apoio à incrementação e à difusão da cultura estratégica da organização.

Uma empresa com cultura de inteligência trata o conhecimento como uma apropriação coletiva.

1.5 Conhecimento coletivo

Já sabemos que o conhecimento é a informação tratada que passa a pertencer à empresa. No entanto, o conhecimento só se forma, estabelece e consolida quando a informação coletada é disseminada na organização, pois é uma via de mão dupla.

A excessiva individualidade (presente em algumas atividades, em certas organizações e, até mesmo, em certos profissionais) traz dificuldades para a socialização das informações relevantes sobre:

- aquilo que a empresa produz;
- as oportunidades de mercado;
- o que se aprendeu sobre clientes, concorrentes, etc.

Capacidade mental coletiva

O conhecimento empresarial não se caracteriza apenas pelo acúmulo de dados. Na verdade, o conhecimento implica:

- a realização estratégica de um trabalho com um grande volume de dados capturados;
- o entendimento da velocidade com que as informações são geradas;
- a capacidade de processar as informações rapidamente.

Essas são tarefas realizadas por meio de ferramentas da área de inteligência.

Como vimos, o conhecimento não é construído apenas por meio do processamento de dados ou informações, mas também por ações participativas (de mão dupla) que geram o que chamamos de **capacidade mental coletiva**.

Para ser criado e gerar valor, o conhecimento exige a concepção de uma organização participativa.

Atividades da área de inteligência

Algumas atividades podem ser realizadas pela área de inteligência, como:

- identificação de oportunidades;
- gerenciamento de clientes;
- monitoramento das estratégias dos concorrentes e das tecnologias em desenvolvimento;
- disseminação interna de informações.

A criação de sentido ou do conhecimento (fonte da verdadeira vantagem competitiva) que dá suporte à tomada de decisão, no entanto, decorre do envolvimento de toda a organização.

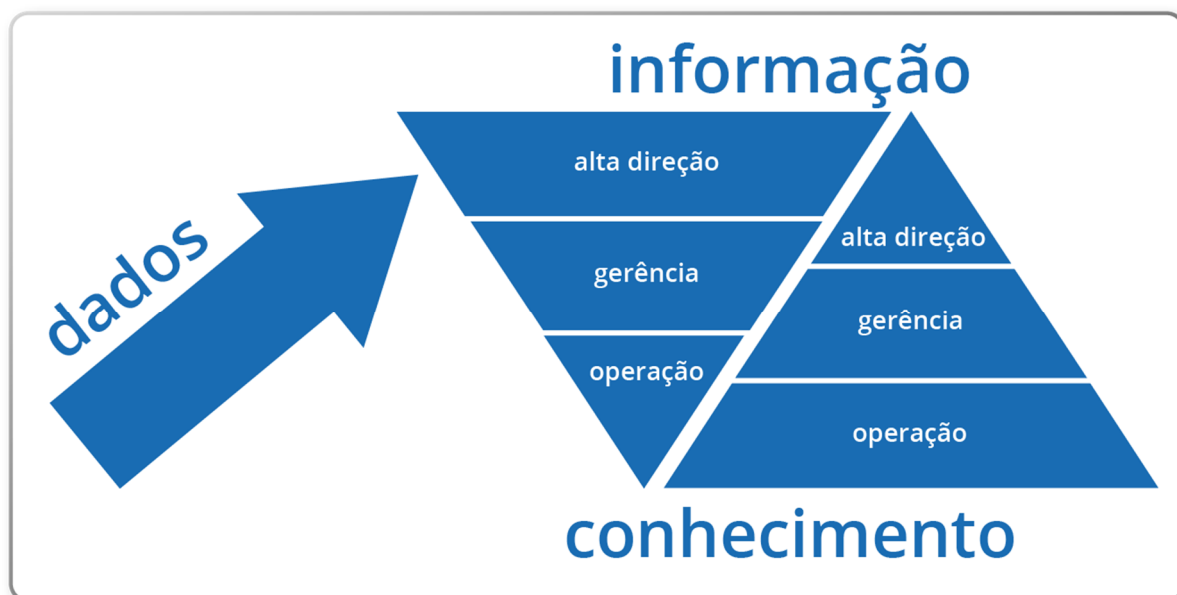
Envolvimento dos níveis organizacionais

Por conta da necessidade de envolvimento de toda a organização no processo de construção de conhecimento, uma das funções da área de inteligência deve ser a de apoiar o sistema de gestão do conhecimento, fazendo com que os produtos que gera transitem em mão dupla pela organização.

Dessa forma, cria-se a possibilidade de dar suporte à tomada de decisão em todos os níveis da organização.

1.6 Esquema do processo de construção do conhecimento

Vejamos, a seguir, o esquema do processo de construção de conhecimento:



LIÇÃO 2 – FATORES INTERVENIENTES NO PROCESSO DECISÓRIO

Nesta lição, abordaremos:

- os modelos de tomada de decisão;
- o conceito de atalhos mentais e sua influência no tratamento das informações e no processo de tomada de decisão.

2.1 Modelos de tomada de decisão

É importante sabermos que existem diversos modelos de tomada de decisão.

Alguns modelos de tomada de decisão são matemáticos, baseados em programação linear ou em análise fatorial. Não vamos nos ater a eles. Outros têm enfoque cognitivo, ou seja, baseiam-se em racionalizações mentais que o tomador de decisões elabora para lidar com certas situações.

O modelo de decisão ideal seria aquele que não só conhecesse todas as variáveis envolvidas na dinâmica do objeto sobre o qual se decide,

mas também conseguisse controlá-las. Esse modelo ideal, no entanto, não existe.

2.2 Atalhos mentais

Decidir é, essencialmente, uma ação humana comportamental e envolve a seleção (consciente ou inconsciente) de determinadas informações disponíveis.

A mente humana, no entanto, não consegue processar múltiplas informações simultaneamente e, por isso, utiliza os chamados **atalhos mentais**.

Os atalhos mentais nos levam a, instintivamente, desconsiderar aquelas informações mais sofisticadas ou de difícil compreensão. Isso torna mais fácil o tratamento da carga de informações, mas aumenta a probabilidade de ocorrência de erros decisórios.

Atalhos mentais e inteligência competitiva

Uma das tarefas da área de inteligência corporativa é a de processar, selecionar e analisar um grande conjunto de informações

(principalmente, as mais complexas), dando-lhe sentido e transformando-o em um conjunto limitado de informações relevantes, que auxiliam na tomada de decisão.

Em outras palavras, a inteligência corporativa cria atalhos mentais para o tomador de decisão, sem, contudo, deixar de levar em consideração as informações relevantes independentemente de seu grau de complexidade.

2.3 Influência da ação humana

Por melhores que sejam as ferramentas de inteligência corporativa, a ação humana não deixará de estar presente no processo de decisão.

As vivências e a formação do decisor, e, até mesmo, a informação orgânica que chega a ele, participam como dimensões subjetivas que influenciam o processo decisório. Por esse motivo, conhecemos pessoas que são mais arrojadas, enquanto outras são mais conservadoras ao decidirem. Há pessoas que decidem de forma rápida e pragmática, já outras são mais analíticas e reflexivas.

Influência da intuição

O processo decisório e a tomada de decisão são afetados por processos intervenientes, normalmente subjetivos, que limitam a racionalidade de quem decide, pois a ação humana nos leva, instintivamente, a comparar o que conhecemos com o que idealizamos.

O processo de tomada de decisão empresarial sofre influência de vieses, de natureza cognitiva, social e cultural. Vamos verificar um exemplo:

Há alguns anos, no *Scholastic Assessment Test*, surgiu a seguinte questão:

Um taco de beisebol e uma bola custam, juntos, \$ 1,10. O taco custa \$ 1,00 a mais do que a bola. Quanto custa a bola?

A maioria dos candidatos a alunos de Harvard ou do MIT respondeu 0,10 centavos. No entanto, a resposta é \$ 0,05.

Se o número que vem a nossa mente é 10, significa que formulamos uma resposta intuitiva, em que \$ 0,10 parece ser o preço certo cobrado por uma bola (pequena e leve) em relação a um taco (grande e pesado).

Infelizmente, nossa intuição nos leva a uma resposta errada, pois, se a bola custasse 10 centavos, então o conjunto custaria \$ 1,20. Como o taco custa \$ 1,00 a mais do que a bola, e a soma dos dois é \$ 1,10, seu preço tem de ser R\$ 1,05. Logo, a bola só pode custar R\$ 0,05. Vejamos o cálculo:

$$(1,10 - 1,00)/2 = 0,05$$

O importante, no exemplo apresentado, é destacar que a intuição também se faz presente quando respondemos R\$ 0,05.

Devemos, no entanto, resistir a essa intuição, e não nos deixarmos levar por ela.

Excesso de autoconfiança e simplificação

A questão que queremos destacar não está no uso da intuição, mas sim no excesso de:

- **autoconfiança** – confiança em nossa *expertise* ou em nossa capacidade analítica;
- **simplificação** – simplificação que podemos dar a um problema (atalhos mentais).

Em verdade, a intuição não deve ser descartada do processo de tomada de decisão, pois decidir não se baseia na avaliação de todas as alternativas possíveis sobre um evento; pelo contrário, a decisão é tomada a partir de uma avaliação subjetiva do contexto e das alternativas disponíveis.

Miopia estratégica

É evidente que a confiança exacerbada em nossas intuições pode-nos levar a erros, até mesmo por gerar o que chamamos de **miopia estratégica**.

Contudo, vimos que, ao realizarmos a integração entre a análise SWOT (e as trajetórias que essa análise define) e a construção de cenários prospectivos, reduzimos a incerteza para a definição de estratégias, ou, se preferirmos, para a tomada de decisão.

Podemos concluir que a análise SWOT indica o contexto, e a construção de cenários oferece as alternativas disponíveis. No entanto, é a intuição do tomador de decisão que gera a avaliação subjetiva.

2.4 Intuição e posicionamento estratégico

A intuição não pode ser desconsiderada na tomada de decisão, pois decidir não é, exatamente (ou somente), selecionar alternativas, mas avaliar oportunidades.

Sabemos que toda empresa deseja estar melhor posicionada futuramente, e que, por isso, todas as suas decisões de hoje visam a seu posicionamento estratégico no futuro.

Ao estudarmos a interação entre a análise SWOT (que analisa a conjuntura) e os cenários (que projetam possibilidades sobre o

futuro), compreendemos que as empresas definem as ações a serem cumpridas ao longo do tempo desenhando uma trajetória entre o momento presente e o momento futuro.

Dessa forma, podemos compreender que a tomada de decisão tem caráter intertemporal.

Comentário sobre caráter intertemporal

O caráter intertemporal das escolhas está presente em nossa vida cotidiana. Alguns indivíduos, por exemplo, estão dispostos a sacrificar o consumo presente para obter maior consumo futuro. Esses são poupadores.

No entanto, se há uma expectativa de que o preço daquilo que querem consumir aumente no futuro, eles invertem seu posicionamento, ou seja, tais indivíduos decidem com base na análise intertemporal dos preços.

Relação intertemporal na CAIXA

É importante pensarmos em como a análise intertemporal influencia as decisões empresariais e as decisões da CAIXA, não apenas para realizar sua missão mas também para atingir o que propõe em sua visão.

Nesse sentido, a área de inteligência na CAIXA atua com o objetivo de reduzir os fatores intervenientes no processo decisório, apoiando a formulação de estratégias por meio da redução da *miopia estratégica*, evitando que o decisor incida em *atalhos mentais* e fazendo a *ligação intertemporal* para fins do planejamento estratégico.

A área de inteligência cumpre, portanto, seu principal papel: oferecer *inputs* para que a CAIXA tome decisões que maximizem sua performance de longo prazo, sem deixar de obter resultados no curto prazo.

Comentário sobre relação intertemporal

Como vimos, para fazermos escolhas individuais relativamente simples, como comprar uma bicicleta para o filho, trocar de carro ou fazer uma viagem ao exterior, levamos em conta, mesmo que intuitivamente, a relação intertemporal (entre presente e futuro) de nossa renda, do preço do produto, da taxa de juros, do valor do dólar, etc.

LIÇÃO 3 – INTELIGÊNCIA CORPORATIVA E DECISÕES APOIADAS POR SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Nesta lição, abordaremos:

- o papel desempenhado pelos sistemas de informação no armazenamento e tratamento de dados e informações da empresa;
- a importância da segurança e da qualidade dos dados a serem gerenciados pelas ferramentas de TI.

3.1 Sistemas de informação

Já percebemos que a área de inteligência precisa lidar com um conjunto muito grande de informações. Sabemos também que as

informações são numerosas, diversificadas e de natureza muito diferente (algumas, muito formalizadas; outras, totalmente informais). Além disso, as informações nem sempre estão organizadas ou disponíveis.

Para dar conta da grande demanda de informações, a área de inteligência necessita, portanto, do suporte de **sistemas de informação**.

Suporte da área de TI

O apoio que a área de TI (tecnologia da informação) oferece à área de inteligência é essencial, principalmente, por criar uma **plataforma colaborativa**, com **conteúdos centralizados**, mas acessíveis em vários níveis.

Um problema que pode ocorrer com a área de TI é a tentativa de criar arquivos pessoais, pois essa ação é a antítese da cultura almejada por uma organização participativa, que trata conhecimento como valor e tem a inteligência como pilar da gestão.

Comentário sobre conteúdos centralizados

Pode parecer estranha a referência a conteúdos centralizados, pois a CAIXA mantém diversos sistemas de informação corporativos. No entanto, nem sempre as informações relevantes estão armazenadas como deveriam, ou seja, formalizadas em bases conectadas entre elas e na base de conhecimento da empresa.

Imaginemos que, para facilitar sua atividade profissional, você monta uma planilha no Excel, onde coloca informações importantes sobre, por exemplo, clientes de uma unidade do conglomerado CAIXA. Tal informação existe e até podemos dizer que está formalizada, mas está armazenada em arquivos dispersos e incompatíveis.

Portanto, seu arquivo em nada contribui para o conhecimento da empresa sobre aqueles clientes.

3.2 Ações dos sistemas de TI

Os sistemas de TI dão suporte à área de inteligência. Seu papel é:

- identificar padrões;
- conferir capacidade para o acúmulo de dados e informações (estruturados e não estruturados);
- adquirir conhecimentos sobre clientes, concorrentes e operações internas;
- conferir capacidade de resiliência (adaptação a novas estratégias).

Os sistemas de informação são tecnologias não só para armazenar dados, mas também para gerenciar esses dados e garantir sua segurança e qualidade em termos de forma, relevância, integridade e prontidão.

Além disso, devemos ter em mente que os sistemas de informação permitem a medição eficiente das atividades executadas, pois podem desenvolver um grande *mix* de métricas, possibilitando, dessa forma, a avaliação e o rápido reposicionamento de estratégias, e impulsionando a otimização da própria atividade.

3.3 Era digital

Vivemos na era digital, e estima-se que existam cerca de três vezes mais aparelhos conectados à internet do que pessoas no mundo. Se acharmos que esse número é exagerado, basta pensarmos na quantidade de celulares, computadores e *tablets* que cada um de nós possui.

Estima-se também que são criados, anualmente, algo como quatro *zettabytes* em dados digitais.

A partir desses dados, podemos refletir sobre o setor em que a CAIXA opera. Nele, mais da metade das transações bancárias são hoje realizadas por meio da internet e do *mobile banking*.

Ferramentas de TI

Os sistemas de informação são tecnologias não só para armazenar dados mas também para gerenciar esses dados e garantir sua segurança e qualidade em termos de forma, relevância, integridade e prontidão.

Além disso, devemos ter em mente que os sistemas de informação permitem a medição eficiente das atividades executadas, pois podem desenvolver um grande *mix* de métricas, possibilitando, dessa forma, a avaliação e o rápido reposicionamento de estratégias, e impulsionando a otimização da própria atividade.

LIÇÃO 4 – FLUXOS DE INFORMAÇÃO

Nesta lição, abordaremos:

- as etapas do fluxo de informação;
- o processo do gerenciamento da informação até a tomada de decisão da empresa.

4.1 Funções dos fluxos de informação

Uma das funções essenciais dos fluxos de informação é dotar os gestores de subsídios imprescindíveis ao processo de tomada de decisões.

Dessa forma, é preciso reforçar que as organizações que administrarem, eficientemente, a informação terão um recurso

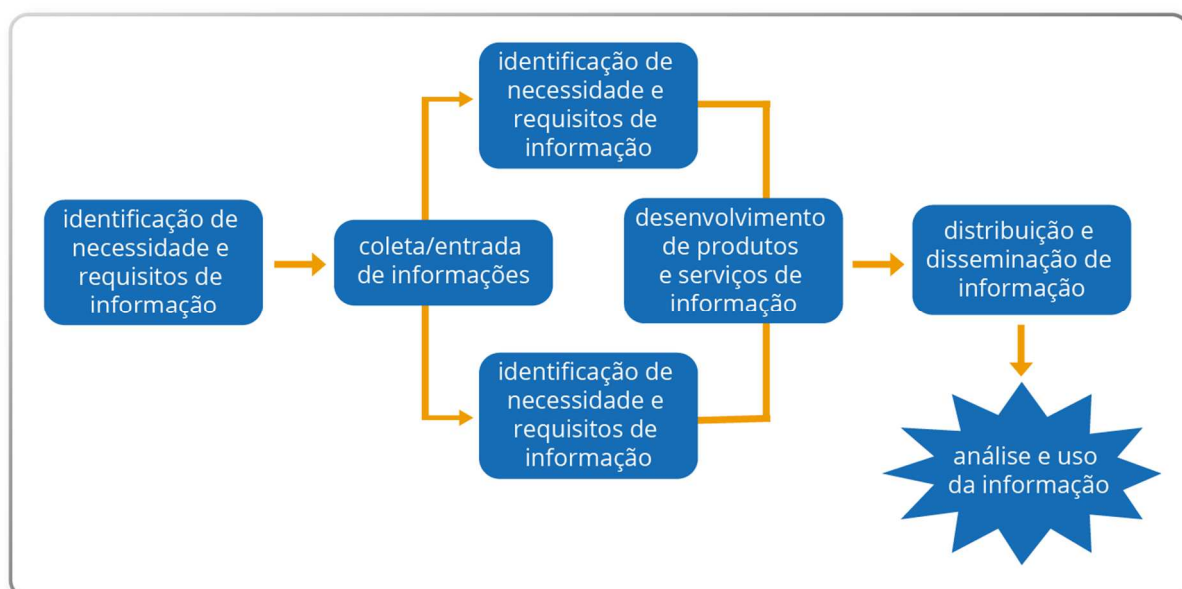
estratégico fundamental para a qualidade e assertividade do processo decisório.

A existência de fluxos de informação bem estruturados e organizados, com base em uma boa tecnologia, permite não só que os usuários acessem a informação da melhor forma mas também que se qualifiquem as competências desses usuários, já que facilita a assimilação dos conteúdos.

4.2 Etapas do fluxo de informação

A gestão da informação baseada nos fluxos exige que o efetivo gerenciamento da informação em organizações seja um processo contínuo, com etapas estruturadas, organizadas e sistematizadas.

Podemos identificar essas etapas no fluxo esquemático a seguir:



4.3 Decisões programadas e não programadas

O gerenciamento da informação visa subsidiar o processo de tomada de decisão. Contudo, em uma organização, há:

- decisões programadas, ou seja, aquelas consideradas rotineiras pela empresa;

- decisões não programadas, que decorrem de acontecimentos atípicos.

No caso dos acontecimentos atípicos, as soluções cotidianas preexistentes não auxiliam na tomada de decisão.

Sabemos que algumas decisões se dão sob risco e outras, sob incerteza. Dessa forma, são condições necessárias para subsidiar o processo de tomada de decisões:

- estabelecer o fluxo informacional que será mais apropriado para a organização;
- identificar as necessidades de uso da informação para mapear as fontes de informação e formas de coleta pertinentes ao contexto da empresa.

LIÇÃO 5 – TÉCNICAS DE COLETA E PROCESSAMENTO DA INFORMAÇÃO

Nesta lição, abordaremos:

- a necessidade de identificar a técnica de coleta de informações mais adequada ao objetivo da empresa;
- os objetivos da coleta e do processamento das informações;

- os critérios de seleção da informação.

5.1 Identificação da técnica de coleta de informações

Vimos que as empresas precisam identificar a necessidade de informação para definir as técnicas de coleta a serem utilizadas.

Essa alegação, aparentemente, baseia-se em dois fatos simples:

- ninguém (pessoa ou empresa) se dá ao trabalho de realizar uma ação se essa ação não tiver uma finalidade clara;
- dependendo da finalidade, é comum que se realizem ações diferentes.

Comentário sobre complexidade das questões de informação

Determinar a técnica de coleta de informações a ser utilizada não é uma tarefa tão simples quando a coleta tem como finalidade gerar inteligência.

Isso acontece porque a área de inteligência não busca apenas obter informações para responder a uma questão definida, já que, para essa área, nem sempre as perguntas são definidas claramente.

Como já vimos, o ambiente empresarial é complexo e está em constante mudança. Dessa forma, não há perguntas óbvias cujas respostas o expliquem.

5.2 Objetivos da coleta de informações

Para analisar o ambiente, a área de inteligência se vale da coleta de informações visando atender a dois objetivos distintos:

- pesquisar informações que tratam de um assunto definido, sabendo que tais informações, provavelmente, existem;
- explorar um assunto pouco conhecido, sem ter certeza se tais informações existem.

É evidente que toda área de inteligência mantém um fluxo regular de coleta de informações (internas e externas), tratando-as de forma sistemática.

O problema ocorre quando é preciso coletar e tratar informações para atender, adequadamente, a necessidade de apoiar **decisões não programadas**, principalmente se for necessário que elas sejam tomadas em ambiente de incerteza. Por esse motivo, a área de inteligência não deve estar atenta apenas às informações regulares, preexistentes e de fácil acesso.

Há informações que chegam às empresas de forma muito diluída, sendo, portanto, de difícil percepção. Essas informações são chamadas de sinais fracos.

5.3 Sinais fracos

Um sinal fraco não é, exatamente, uma informação no sentido conceitual. Caracteriza-se mais por ser um indicativo, uma pista de que algo pode mudar e afetar o ambiente.

A área de inteligência não descarta tais sinais nem deixa de acompanhá-los, buscando sempre monitorar sua origem (o que chamamos de **monitoramento da emissão**), pois, dependendo dessa origem, mesmo fraco, o sinal pode ter grande relevância.

5.4 Informações não disponíveis e não evidentes

Além de estar atenta aos vários tipos de informações, a área de inteligência também deve criar mecanismos para:

- procurar, legalmente, informações que, provavelmente, existem, mas que não estão, *a priori*, disponíveis;
- ter a capacidade de perceber informações em lugares onde elas não são, também *a priori*, evidentes.

Exemplo de informações não disponíveis e não evidentes

Suponhamos que a CAIXA esteja estudando a possibilidade de ampliar linhas de crédito para o setor de saúde e, para tanto, precisa compreender melhor o potencial desse mercado. Nesse caso, existem fontes óbvias de informações sobre o setor, tais como: Ministério da Saúde, IBGE, Agência Nacional de Saúde Suplementar e mesmo pesquisas acadêmicas (dissertações e teses).

Agora, suponhamos que uma pessoa esteja cursando o mestrado em História, Política e Bens Culturais, na FGV, e que sua pesquisa seja sobre “Memória do Emigrante Brasileiro”. Nessa pesquisa, o mestrando demonstra, com ineditismo, que quase a totalidade dos recursos transferidos pelos emigrantes a suas famílias, no Brasil, é utilizada para dispêndios com planos de saúde e que tal montante equivale a 15% do faturamento das operadoras de planos.

Nesse caso, trata-se de uma informação relevante, mas o mestrado em História, Política e Bens Culturais na FGV não seria um local evidente para encontrá-la.

Nosso exemplo demonstra que, mesmo estando atenta às pesquisas acadêmicas nas universidades brasileiras, a área de inteligência da CAIXA, usualmente, só acompanharia a produção intelectual naqueles campos que sirvam de *input* para seu fluxo regular de informações.

No entanto, quando uma decisão não programada se faz necessária, a área de inteligência precisa ter instrumentos para ampliar a identificação de fontes e sua capacidade de coletar informações.

5.5 Metodologia *puzzle*

Uma das técnicas utilizadas com objetivo de provocar, legalmente, informações que, *a priori*, não estão disponíveis é conhecida como **metodologia puzzle** (quebra-cabeça). Vamos conhecer seu funcionamento:

A metodologia *puzzle* segue, exatamente, a lógica da montagem de um quebra-cabeça.

Para montar um *puzzle*, vamos elaborando hipóteses sobre as peças e, a partir disso, conseguimos deduzir como elas se conectam.

Uma peça é uma informação conhecida no *puzzle* e valemos dela para realizar uma redundância, identificando, dessa forma, como outra peça (ou informação) se conecta a ela.

À medida que a imagem do *puzzle* vai se formando, mudamos o modo de formular nossas hipóteses, pois passamos a nos basear nas lacunas a preencher. Nesse caso, são as

informações já conhecidas que orientam a pesquisa de informações complementares.

Quando faltam informações, a própria figura do *puzzle*, já com informações conhecidas, orienta-nos a buscar a peça para preencher a lacuna. A metodologia *puzzle* indica as informações impossíveis de serem obtidas de forma direta. Essas informações podem ser geradas por dedução, a partir de informações conexas.

5.6 Pertinência como critério de seleção da informação

Vimos que, para transformar-se em conhecimento, a informação deve ser tratada, confiável e íntegra. Só assim poderemos confirmar se essa informação é pertinente, ou seja, se ela nos será útil.

Claro está que a pertinência de uma informação é facilitada quando dispomos de um conjunto de informações de referência armazenadas e estruturadas. Tal procedimento, como vimos anteriormente, requer o suporte de TI e o estabelecimento de um fluxo adequado de informações.

Além da pertinência, há outros critérios de seleção da informação, como:

- a pressão do tempo para abastecer e apoiar decisões não programadas;
- a importância da informação gerada sobre as consequências da decisão;
- o interesse estratégico de antecipação de informações.

Exemplo de pertinência como critério de seleção da informação

O *Homeland Security*, que é o departamento de segurança interna dos Estados Unidos (DHS, na sigla em inglês), foi criado para proteger o território norte-americano de ataques terroristas.

O *Homeland Security* é o mesmo departamento que gerou grande polêmica ao monitorar, de forma ilegal, comunicações eletrônicas de chefes de Estado mundo afora. Só que eles podem coletar informações de modo legal e assim alcançar seu objetivo de evitar ataques terroristas.

Imaginemos que o DHS tenha, em seu escopo, a preocupação com a fabricação de armas químicas e que, independentemente disso, por

algun critério de seleção de informação, acompanhe a lista dos doutorandos nas principais universidades do planeta.

Por conta de sua preocupação, o DHS coloca, em seu banco de dados, que um cidadão de um país qualquer se doutorou em Bioquímica com uma tese sobre fertilizantes agrícolas. Nada suspeito, mas é muito barato armazenar essa informação e, por isso, ela é mantida no banco de dados.

No mesmo período, um nativo de um terceiro país completa o doutorado em Física, estudando fracionamento de partículas. Também nada suspeito, mas vai para o banco de dados.

Por meio do suporte de TI e da utilização da ferramenta *data mining* para identificar padrões ou conexões entre dados, o DHS apura que esses dois doutores, com formação sofisticada e extremamente qualificados, estão lecionando em uma escola de ensino Fundamental na periferia de uma pequena cidade do interior.

Por fim, os dados processados geram uma informação que indica que há grande probabilidade de estarem fazendo armas químicas.

Em nosso exemplo, tratamos de um critério de seleção da informação chamado pertinência.

5.7 Processamento da informação

Todas as informações coletadas devem ser processadas. O processamento da informação é caracterizado pela análise das diferentes informações coletadas, e seu objetivo é o de lhes atribuir sentido.

Essa **criação de sentido** acontece quando as informações analisadas são suficientemente explícitas, permitindo que a empresa tome decisões e atue em seu ambiente.

LIÇÃO 6 – INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DO AMBIENTE COMPETITIVO

Nesta lição, abordaremos:

- os conceitos de informação pertinente e de informação orgânica, e seus respectivos valores para a área de inteligência da empresa;

- os modelos e as ferramentas que visam realizar a análise do comportamento do ambiente competitivo.

6.1 Informações pertinentes

A área de inteligência se vale de metodologias diversas para lidar com informações e criar sentido, visando dar apoio à tomada de decisão.

Evidentemente, criar sentido pode dizer respeito a análises sobre questões conjunturais, mas se aplica também ao esforço de antever o futuro ambiente da empresa. Dessa forma, a inteligência competitiva atua em busca de **informações pertinentes** para a empresa, em contexto tanto de curto quanto de longo prazo.

Atuar com a lógica da inteligência exige, no entanto, uma mudança na mentalidade do tomador de decisão, que precisa adotar uma abordagem orientada para confiar nas **informações orgânicas**.

Informações orgânicas

Um estudo recente da PWC (Price Waterhouse and Coopers) indica que os executivos que desafiam seus instintos e se valem de informações orgânicas para orientar suas decisões:

- tomam decisões mais rapidamente;
- têm quase três vezes mais probabilidade de assertividade e melhorias estratégicas do que os executivos de empresas que não utilizam informações sistematicamente processadas.

Esses dados nos mostram que, para além da mudança na mentalidade do tomador de decisão, a prática eficiente da área de inteligência necessita de uma mudança de comportamento em todos os níveis da organização, de modo a possibilitar a construção do conhecimento organizacional e o desenvolvimento de uma **cultura de inteligência**.

Qualificação da análise dos ambientes

É importante destacar que a adoção dos preceitos da inteligência corporativa não se restringe ao estabelecimento da cultura de lidar, regularmente, com dados e informações.

Algumas das decisões mais importantes que uma empresa assume ocorrem em ambientes complexos, sofisticados e repletos de incertezas. Portanto, o grau de incerteza exige que a área de inteligência competitiva qualifique sua análise sobre o ambiente de mercado.

Informações orgânicas na CAIXA

Imaginemos que a CAIXA deseje ampliar, significativamente, seus serviços e suas operações *on-line*. Intuitivamente, esse parece ser um bom caminho a ser seguido, no entanto, há questões que precisam ser melhor observadas, analisadas e qualificadas.

Para apoiar sua decisão, a área de inteligência não se aterá apenas à definição de tendências para prever o potencial quantitativo do mercado *on-line*, mas terá de observar, analisar e qualificar algumas questões que podem não ser, necessariamente, mensuradas, como:

- Que tipos de alterações futuras de tecnologia faria os serviços *on-line* mais eficazes?
- A tecnologia selecionada estará disponível a todos os concorrentes?

- Que esforço seria necessário realizar para que os clientes se sintam confortáveis e seguros com essa nova oferta de serviços?

Análise do exemplo da CAIXA

Como podemos perceber no exemplo apresentado, para apoiar a tomada de decisão, a área de inteligência da CAIXA precisaria não só levantar informações pertinentes de caráter quantitativo sobre o ambiente mas também dar respostas às questões de caráter qualitativo.

Não há, no *data warehouse* da CAIXA, dados que respondam ou criem sentido para essas questões.

Para isso, seria preciso coletar informações em fontes não usuais, pois, no exemplo apresentado, analisar qualitativamente o ambiente implica qualificar tecnologias e padrões tecnológicos futuros, vislumbrar o comportamento e as mudanças no comportamento do consumidor, etc.

6.2 Estado de prontidão

A área de inteligência de qualquer empresa acompanha, regularmente, o mercado e o ambiente competitivo, não apenas para monitorá-los mas também para identificar perspectivas prováveis sobre os concorrentes, clientes, entrantes, aspectos macroeconômicos, etc.

Tal prática objetiva aumentar a frequência da coleta de informações e de seu fluxo tanto para orientar, com mais eficiência, a tomada de decisão programada quanto para criar um **estado de prontidão**.

O estado de prontidão permite o aumento da velocidade de decisão, pois oportunidades fugazes ou ameaças temporárias necessitam de respostas ágeis.

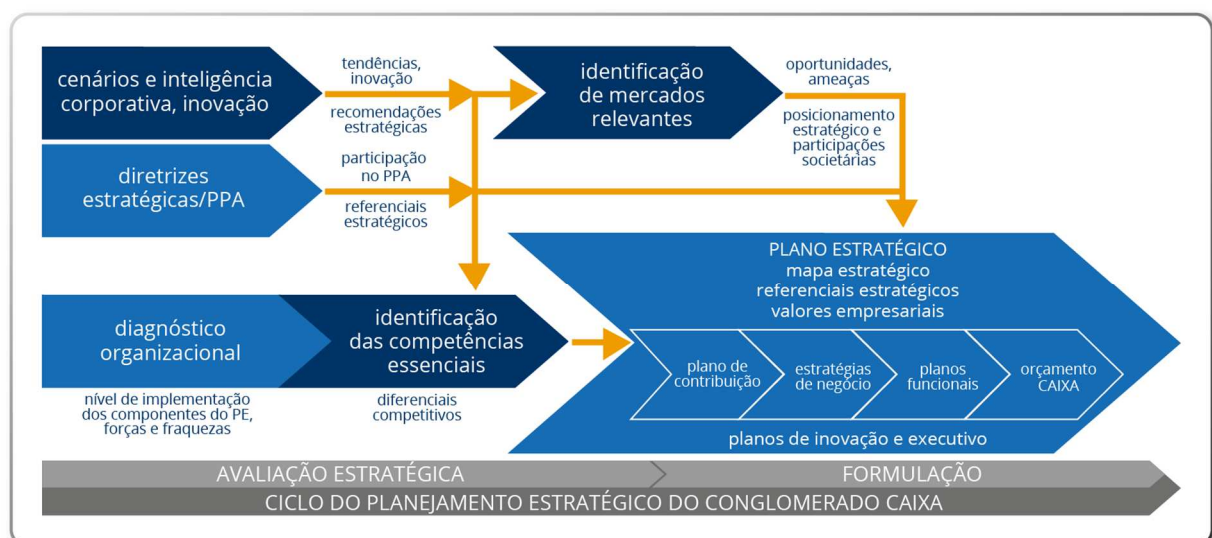
Flexibilidade dos modelos e das ferramentas

O bom desempenho da área de inteligência depende da utilização de ferramentas e modelos suficientemente flexíveis para realizar a análise do comportamento do ambiente competitivo.

Dessa forma, é possível apoiar a empresa para que ela tenha um processo estruturado e permanente de ajustamento frente às recorrentes mudanças na lógica da concorrência e nas condições econômicas.

6.3 Análise do ciclo de planejamento estratégico da CAIXA

Munidos dos novos conhecimentos adquiridos nesta unidade, podemos analisar, novamente, o ciclo de planejamento estratégico da CAIXA. Vejamos:



Construção coletiva do conhecimento

Podemos perceber que o planejamento estratégico da CAIXA é exequível e pertinente, pois baseia-se nas melhores técnicas para elaboração de diagnóstico, em cenários prospectivos e no monitoramento do ambiente.

Percebemos também que todos os planos e documentos, do mapa estratégico ao orçamento, todas as operações planejadas e em execução, e todos os posicionamentos assumidos pela CAIXA baseiam-se em modernas ferramentas de gestão.

O ciclo de planejamento estratégico da CAIXA não só possibilita mas também presume a construção coletiva do conhecimento e a participação de todos os seus colaboradores.



CENÁRIO CULTURAL

Para refletir um pouco mais sobre questões relacionadas ao conteúdo desta unidade, acesse o cenário cultural no ambiente *on-line*.

ATIVIDADES

Questão problematizadora

Após analisar o conteúdo da unidade, podemos retomar a questão apresentada na situação-problema.

Para lidar com a incerteza, é necessário construir cenários. Com base no conteúdo das situações-problema das unidades 1, 2 e 3, reflita sobre quais condicionantes relevantes seu grupo pode indicar para a construção de cenários da CAIXA.

Considerando os condicionantes relevantes, não há elementos constantes nem predeterminados, apenas mudanças incertas que dizem respeito ao câmbio, à taxa de juros e aos gastos públicos.

A construção de cenários visa auxiliar o tomador de decisão a lidar com a incerteza sobre um objeto determinante. A incerteza para a CAIXA não diz respeito a quem vai ganhar a eleição, e sim sobre os impactos da política governamental de cada candidato no comportamento do ambiente.

O ambiente competitivo no setor bancário será afetado pela taxa de juros que vier a ser fixada, assim como pelo câmbio (dada a possibilidade de mudança do estímulo exportador). Além disso, por ser agente de políticas públicas as condições específicas de competitividade da CAIXA serão afetadas, de forma muito relevante, pelo nível de gastos públicos, no que

tange às transferências governamentais para a população de baixa renda e aos programas habitacionais.

A partir desses condicionantes (ou da combinação de hipóteses sobre eles), serão definidos os cenários em relação ao comportamento do ambiente futuro, possibilitando a redução da incerteza para o tomador de decisão e para a nova revisão do planejamento estratégico da CAIXA.



Autoavaliações

Acesse, no ambiente *on-line*, as autoavaliações desta unidade.

Jogo didático

Acesse, no ambiente *on-line*, o jogo didático desta unidade.