

1. Introdução;
2. Importância estratégica;
3. Funcionamento;
4. Gerenciamento;
5. Coleta de dados;
6. Avaliação dos dados;
7. Divulgação de informações;
8. Implementação.

A importância estratégica e o funcionamento do serviço de inteligência empresarial

Ronald Jean Degent

Professor no Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas; diretor-superintendente da ABC-Listel S.A.

1. INTRODUÇÃO

Nos anos 70 surgiram tentativas de integrar o planejamento com as outras funções básicas da administração — organizar, motivar e controlar. Algumas destas tentativas mais conhecidas são transcritas nos anais da Primeira Conferência Internacional sobre Administração Estratégica, organizada em 1973 pela Universidade de Vanderbilt, da Conferência sobre Estratégia + Estrutura = Desempenho, organizada em 1975 pela Universidade de Indiana, e da Conferência sobre o Estado da Arte em Pesquisas sobre Política Empresarial e Planejamento, organizada em 1977 pela Universidade de Pittsburgh. Galbraith e Malthanson em 1976 e Ansoff em 1979 publicaram os primeiros livros sobre o assunto.

Infelizmente, para nós que atuamos na prática, a maioria das teorias desenvolvidas para integrar as fun-

ções básicas na chamada *administração estratégica* não tem aplicação direta na realidade empresarial. Com algum esforço podemos adaptar uma ou outra idéia e desenvolver uma administração estratégica que pode ser aplicada nas empresas.

É exatamente este o objetivo do artigo: descrever a evolução histórica da administração estratégica e desenvolver uma teoria que tenha aplicação prática.

Quadro 1 Avaliação do ambiente

Ambiente externo	Principais variáveis
1. Competidores	• Participação no mercado — segmentos e clientes • Estratégia de <i>marketing</i> • Atividades de pesquisa e desenvolvimento • Novos projetos, expansões, alienações e aquisições • Composição de custos e preços • Resultados financeiros, tendências e posição relativa • Capacidade gerencial
2. Clientes	• Razões por que são clientes • Processo de escolha e de compra • Utilização dos produtos ou serviços • Segmentação do mercado • Perfil sócio-econômico por segmento • Distribuição geográfica por segmento
3. Tecnologia	• Evolução de tecnologia dos produtos ou serviços • Possíveis tendências e substituição • Tendências ecológicas • Incentivos governamentais à pesquisa • Mudanças sócio-econômicas • Projetos de pesquisa
4. Políticas governamentais	• Prioridades governamentais • Política energética e ecológica • Política econômica • Política de investimento e financiamento • Projetos aprovados pelo CDI
5. Situação geopolítica	• Evolução política e econômica dos principais países • Fontes de energia e matérias-primas • Tendências dos grandes mercados consumidores
6. Fatores sócio-econômicos	• Evolução dos preços e do poder aquisitivo • Mudanças nos hábitos do consumo • Indicadores de conjuntura • Tendência da inflação • Orçamento monetário e balanço de pagamentos • Deslocamentos urbanos • Tendência dos custos da mão-de-obra e das matérias-primas • Ação sindical

2. IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA

Antes de descrevermos o *serviço de inteligência empresarial*, é importante compreender os propósitos para os quais foi concebido. A definição destes propósitos, que antecedem a sua concepção, é muito importante para evitar que criemos um sistema para a coleta de dados irrelevantes, ou seja, que esta coleta tenha um enfoque restrito, desprezando informações vitais. Os propósitos são definidos de acordo com as necessidades de informações, ou de inteligência empresarial, como segue:

- *Inteligência defensiva* — orientada para a obtenção de informações destinadas a evitar surpresas. Todas as empresas planejam e operam sob certo número de premissas básicas. Quando, por alguma razão inesperada, uma dessas premissas deixa de ser verdadeira, e a empresa não prevê a mudança a tempo, temos um desastre. O serviço de inteligência empresarial deve continuamente verificar a validade das premissas e alertar os executivos para qualquer mudança.
- *Inteligência passiva* — orientada para a obtenção de parâmetros para avaliar o desempenho da empresa. Estes parâmetros são de fundamental importância para o planejamento e controle, servindo de base para a definição e o acompanhamento dos objetivos e metas da empresa.
- *Inteligência ofensiva* — orientada para a identificação de oportunidade de negócios. A vitalidade da empresa e seu sucesso futuro dependem da sua capacidade de identificar novas oportunidades de negócios.

Para realizar os três propósitos — inteligência defensiva, passiva e ofensiva — o serviço de inteligência empresarial deve focalizar a sua atenção no ambiente externo à empresa, particularmente: competidores,

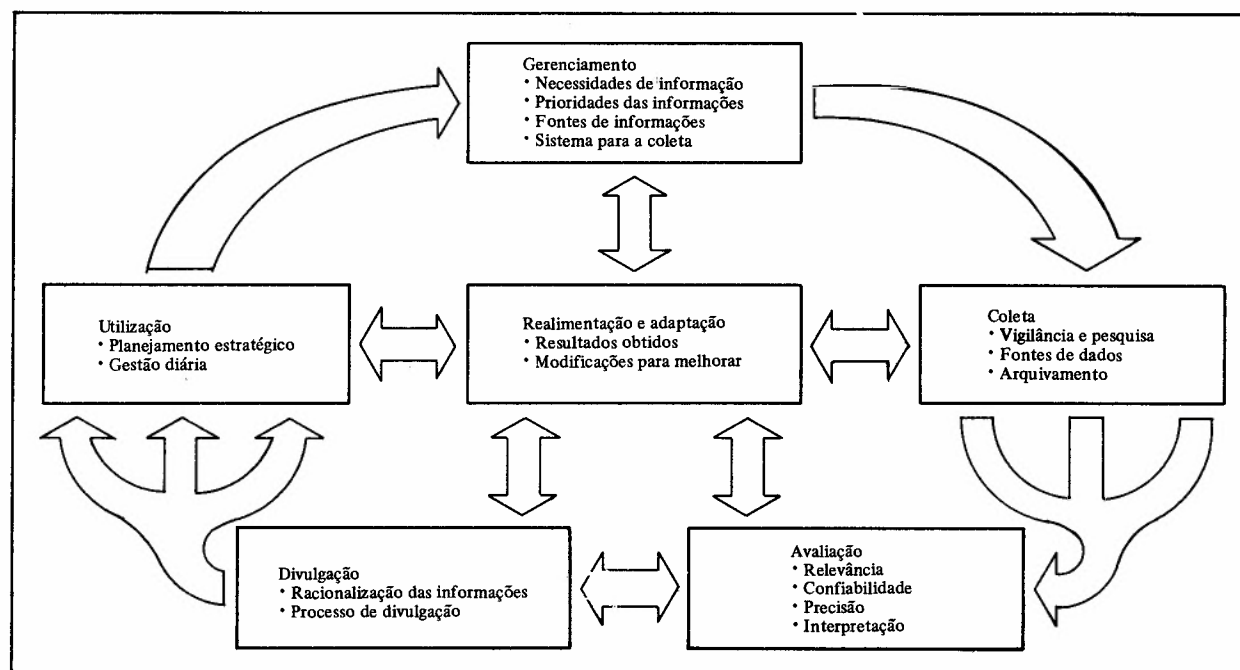
clientes, tecnologia, políticas governamentais, situação geopolítica e fatores sócio-econômicos, conforme detalhado no quadro 1.

3. FUNCIONAMENTO

O funcionamento do serviço de inteligência empresarial pode ser descrito com base no ciclo de informações apresentado na figura 1. As principais fases do ciclo são:

1. *Gerenciamento* — consiste na definição das necessidades de informação, das prioridades para a obtenção destas informações, das fontes a serem consultadas e do processo de coleta.
2. *Coleta* — consiste nas atividades de obtenção de dados junto às fontes de informação, de acordo com as necessidades e processo definidos.
3. *Avaliação* — consiste na análise dos dados obtidos para verificar a sua relevância, confiabilidade e precisão, bem como interpretar e transformar estes dados em informações gerenciais.
4. *Divulgação* — consiste na sistemática de distribuição das informações, de acordo com o perfil de interesse e necessidade de cada executivo.
5. *Utilização* — consiste no processo de incorporação das informações no planejamento estratégico e gestão das empresas.
6. *Realimentação* — consiste na constante adaptação do serviço, de acordo com os resultados obtidos, para atender cada vez melhor às necessidades de informação dos executivos.

Figura 1
Ciclo de informação



Em seguida, descreveremos com mais detalhes quatro fases do serviço de inteligência empresarial — gerenciamento, coleta, avaliação e divulgação de informações. Isto não quer dizer que as outras fases — utilização e realimentação — sejam menos importantes; particularmente, a eficiente utilização das informações é fundamental para o sucesso do serviço. Mas como estas fases envolvem mais os aspectos comportamental e organizacional das empresas do que a obtenção de informações gerenciais, elas transcenderiam o escopo deste artigo e, por isto, não foram incluídas.

4. GERENCIAMENTO

O gerenciamento do serviço de inteligência empresarial, que é a fase fundamental do ciclo de informações, define as políticas operacionais do serviço, principalmente as necessidades de informação, as prioridades para obtenção destas informações, as fontes e os indicadores que devem ser consultados. Como cada empresa tem suas necessidades específicas de informação, em função da indústria onde opera e, sobretudo, do estilo gerencial de seus executivos, nos limitaremos aqui a dar diretrizes gerenciais sobre estas políticas operacionais.

4.1 Necessidade de informação

Nos últimos anos houve um salutar crescimento na demanda de informações por parte dos executivos. Mas é preciso muita cautela no atendimento desta demanda. O problema não é gerar dados para os executivos, mas, sim, determinar quais as informações relevantes e disponíveis para cada necessidade. As novas técnicas de planejamento estratégico — *portfolio* de produtos, avaliação dos competidores etc. — criaram toda uma metodologia para gerar necessidades de informações, e como elas podem ser utilizadas quando disponíveis. Portanto, a fase de utilização das informações está ficando cada vez mais sofisticada, exigindo uma focalização bem mais cuidadosa para evitar que os executivos sejam soterrados em dados irrelevantes, a um custo proibitivo.

Uma metodologia que pode ser utilizada para especificar as necessidades de informação é baseada na estratégia militar e divide o universo das informações em três áreas básicas: 1. *áreas de influência*; 2. *áreas limítrofes*; 3. *áreas de interesse*. As áreas de influência seriam os segmentos de mercado ou produtos em que a empresa está atuando. As áreas limítrofes seriam zonas de atividades competitivas, que, apesar de estarem próximas às operações atuais da empresa, não competem diretamente com elas. As áreas de interesse representam zonas de oportunidades e ameaças aos negócios da empresa a longo prazo. Geralmente, há menos necessidade de detalhes e um horizonte mais longo para as informações, à medida que nos afastamos das áreas de influência, para as áreas limítrofes e de interesse.

É muito importante que os executivos distingam claramente as prioridades das três áreas, para não haver distorções. Há inúmeros exemplos de empresas que desperdiçam oportunidade ou deixam de ver ameaças aos seus negócios, porque somente concentraram a aten-

ção na sua área de influência. Um caso clássico deste tipo de miopia empresarial foi a violenta perda de mercado dos fabricantes de relógios mecânicos para os fabricantes de relógios eletrônicos.

4.2 Prioridades das informações

Uma regra prática para definir prioridades das informações pode ser baseada na importância para os executivos do conhecimento de cada tipo de evento. Podemos definir esta importância de acordo com os seguintes critérios: 1. *importância* do conhecimento do evento para a empresa; 2. *horizonte* em que o evento pode ter um impacto sobre a empresa; 3. *velocidade* com que a empresa pode reagir ao evento. Portanto, de acordo com esta regra, as prioridades das informações devem ser definidas de acordo com a importância do conhecimento do evento, a probabilidade e o horizonte em que ele vai ocorrer, o custo para a empresa, e o seu tempo de reação.

Os custos do serviço de inteligência empresarial justificam-se se o custo para reagir a determinados eventos excede o custo de antecipar estes eventos. É reagir proativamente em vez de reativamente. A experiência tem demonstrado que, quando as empresas começam a fazer esta avaliação, a tendência é o rápido desenvolvimento dos serviços de inteligência empresarial.

4.3 Fontes de informações

Toda empresa gostaria de ter alguma forma de informação direta sobre as intenções e o desempenho dos seus concorrentes, mas, infelizmente, isto normalmente é impossível. Daí a necessidade de a empresa recorrer a indicadores secundários, que permitam inferir estas informações. Por exemplo, a análise das fontes e usos de recursos no balanço anual de concorrentes pode ser usada para avaliar as decisões que estão sendo tomadas por estes concorrentes diante de eventos específicos, bem como, se estes concorrentes estão sendo proativos ou reativos a estes eventos.

Os indicadores não são sempre diretos e, na maioria dos casos, são bastante ambíguos, exigindo a sua correlação com outros indicadores e um trabalho nem sempre muito simples de análise. Por exemplo: se um competidor, numa concorrência, apresentar uma proposta abaixo do esperado, isto pode indicar uma ou mais das seguintes hipóteses: 1. a reserva de trabalho do competidor está-se esgotando e ele está ficando desesperado para conseguir mais trabalho; 2. a pessoa responsável pela elaboração da proposta errou; 3. o competidor desenvolveu uma nova tecnologia capaz de causar impacto significativo nos custos. Portanto, o indicador relativamente baixo de uma proposta pode ser atribuído a uma variedade de razões, cada uma das quais com importante impacto na estratégia da empresa.

5. COLETA DE DADOS

A coleta de dados consiste na exploração do ambiente à procura de indicadores que individualmente, ou correlacionados, forneçam informações relevantes para as decisões dos executivos.

5.1 Vigilância e pesquisa

A exploração do ambiente pode ser subdividida em duas categorias: 1. *vigilância*, que consiste na exploração passiva dos múltiplos aspectos do ambiente na procura dos sinais de mudança, sem focalizar nenhum destes aspectos particularmente; 2. *pesquisa*, que consiste na exploração ativa e detalhada de determinado aspecto do ambiente. É muito comum que algum sinal de mudança no ambiente, detectado pela vigilância, dê origem a uma intensa pesquisa sobre o possível impacto desta mudança sobre a empresa.

Um dos casos clássicos de interpretação dos sinais de mudança, que ilustra bem a importância da vigilância, foi o caso da competição entre a Ford e a General Motors na década de 20. A Ford não detectou a tempo a mudança no gosto dos consumidores e insistiu na produção do seu Modelo T, enquanto a General Motors, pressentindo esta mudança, começou a produzir carros com linhas mais suaves e harmoniosas. A consequência deste descuido para a Ford foi a perda para a General Motors da primeira posição entre as montadoras de automóveis, posição que nunca mais recuperou, além de uma crise financeira que quase levou a empresa à falência.

Um exemplo mais recente foi o caso de uma grande construtora, que, com forte concentração em obras governamentais, não previu as dificuldades financeiras do governo, ampliadas pelo aumento do preço do petróleo e, em consequência de atrasos no pagamento das obras, foi obrigada a pedir concordata. Se os sinais de mudança tivessem sido detectados com antecedência, provavelmente a administração da empresa poderia ter lançado um programa de diversificação, e reduzido o ritmo das obras a um nível compatível com os recursos disponíveis. Há uma frase de Pasteur que reflete bem o enfoque que deve ser dado à vigilância, e diz o seguinte: “(...) *a sorte favorece as mentes preparadas*”.

5.2 Fonte de dados

Há uma oferta abundante de fontes de dados para os executivos e empresas que estão dispostos a aplicar imaginação, recursos e esforços na estruturação de um serviço de inteligência empresarial. O quadro 2 ilustra as principais fontes de dados e alguns exemplos de informações que podem ser derivadas destas fontes.

É evidente que a análise do custo e benefício para as empresas que pretendessem acompanhar continuamente todas as fontes de dados seria desfavorável. O importante é que os executivos revejam periodicamente as fontes disponíveis e escolham, para ficarem sob vigilância, aquelas que forem mais relevantes para o sucesso dos negócios da sua empresa.

5.3 Arquivamento de dados.

Arquivamento é a preservação ordenada dos dados, para sua recuperação futura pelos executivos da empresa. Os arquivos da empresa, modernamente chamados de bancos de dados, são uma fonte de dados que permite aos executivos aprender mais sobre os negócios de sua empresa e como estes negócios evoluíram em função de mudanças no meio ambiente.

A prática tem demonstrado que há uma tendência muito grande de arquivar-se dados inúteis, pela simples razão de que estes dados estão disponíveis e se prestam bem à preservação ordenada. Para evitar este tipo de problema, é importante que se arquivem somente da-

Quadro 2
Fonte de dados

Fontes	Exemplos	Comentários
1. Competidores	- Relatório anuais que acompanham os balanços - Entrevistas de executivos publicados - Produtos e campanhas de <i>marketing</i> - Anúncios de empregos - Contratação de consultores	- Revelam a situação financeira, grandes projetos e novos produtos - Revelam as intenções, prioridades e filosofias - Revelam o avanço tecnológico e as vantagens competitivas - Revelam as prioridades técnicas ou de mercado, bem como possíveis problemas - Revelam, no caso da contratação de consultores para reorganização ou estudos de mercado, as preocupações ou objetivos
2. Governo	- Projetos governamentais - Projetos apresentados ao CDI - Projetos apresentados ao BNDS e outros bancos de desenvolvimento estaduais - Projetos apresentados ao FINEP e FIPEC - Registro de marcas e patentes - Participação em concorrências públicas - Planos governamentais e evolução da economia	- Revelam oportunidades de negócios - Revelam grandes projetos e novos produtos dos competidores ou clientes - Idem, exemplo anterior - Idem, exemplo anterior - Revelam o avanço tecnológico e novos produtos dos competidores ou clientes - Revelam a tecnologia, a composição de custos e a situação da carteira de pedidos dos competidores - Revelam as tendências dos mercados e da economia

continua

dos relevantes para a empresa. A definição de relevância é apresentada em seguida.

Quadro 2
Fonte de dados

Fontes	Exemplos	Comentários
3. Fornecedores	- Banqueiros, agências de propaganda, empresa de recrutamento, bem como outras empresas de serviços - Empresas de engenharia e fornecedores de bens de capital - Fornecedores de componentes	- Revelam mais facilmente as intenções dos competidores ou clientes, porque usam estas informações para cativar clientes - Revelam os grandes projetos de expansão ou de novas instalações de competidores ou clientes - Revelam os planos de produção ou de novos produtos dos competidores
4. Clientes	- Compradores dos clientes - Engenheiros e executivos dos clientes - Produtos e campanhas de <i>marketing</i>	- Revelam informações sobre estratégias de <i>marketing</i> dos competidores, mas não revelam informações confiáveis sobre o cliente porque são treinados para manter sigilo - Revelam os planos da empresa, no intuito de conseguir a cooperação dos fornecedores e de se promover - Revelam planos de produção e prioridades
5. Associações profissionais	Reuniões científicas e técnicas	Revelam o avanço tecnológico dos competidores, bem como as atividades de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos
6. Associações de classe	Reuniões das associações	Revelam problemas, preocupações e planos de competidores e clientes
7. Empregados	Engenheiros e executivos da empresa	Revelam, quando sensibilizados para isto, muitas informações sobre competidores e clientes conseguidas através de amizades, publicações científicas, etc.

continua

Fontes	Exemplos	Comentários
8. Outras fontes	- Consultores de <i>marketing</i> e de engenharia - Imprensa especializada	- Revelam, quando contratados para isto, tendências na evolução dos mercados, da tecnologia e da economia - Idem, exemplo anterior

Uma das principais razões que favorecem a tendência de arquivar dados inúteis é a dificuldade de arquivar alguns dados mais relevantes para os executivos. Isto porque estes dados geralmente têm origem em contatos pessoais dos executivos, que muitas vezes não dispõem de tempo ou motivação para registrá-los de forma que possam ser preservados. A única solução para este tipo de problema é criar algum sistema de incentivos para motivar os executivos a registrarem os dados.

6. AVALIAÇÃO DOS DADOS

A avaliação dos dados consiste na análise dos dados obtidos para verificar a sua relevância, confiabilidade e precisão, bem como, interpretar e transformar estes dados em informações gerenciais.

6.1 Relevância de dados

A avaliação para verificar a relevância dos dados deve considerar esta relevância em relação aos principais executivos da empresa. Esta avaliação deve permitir que os dados obtidos possam ser classificados de acordo com três critérios principais: 1. *relevância*; 2. *urgência*; 3. *para quem é relevante e urgente*. Esta classificação vai determinar o tratamento que estes dados, ou dados a serem coletados no futuro, vão receber pelo serviço de inteligência empresarial. Dados relevantes e urgentes vão receber tratamento especial, ou vão ter prioridade 1. Os dados relevantes, mas não-urgentes, vão ter prioridade 2, e os dados que não forem relevantes serão simplesmente eliminados.

Para a classificação dos dados de acordo com a sua relevância e urgência, evidentemente, deve-se levar em conta para quem estes dados são relevantes e urgentes. Um conjunto de dados pode ser relevante e urgente para os executivos da área financeira, ser relevante mas não-urgente para os executivos da área de *marketing*, e completamente irrelevante para os executivos da área de produção. Portanto, esta diferença vai exigir do serviço de inteligência empresarial um atendimento diferenciado para cada grupo de executivos da empresa. Porém, esta diferenciação só deve ser feita na velocidade e veículo de transmissão de informações para os executivos, e não na fase de interpretação e transformação dos dados em informações gerenciais. Para esta fase deve valer a regra que, se os dados são relevantes e urgentes para um dos principais executivos da empresa, eles têm prioridade 1.

6.2 Confiabilidade dos dados

A avaliação para verificar a confiabilidade dos dados é uma avaliação das fontes destes dados. Não existem regras para este tipo de avaliação, a não ser através da verificação posterior da validade dos dados obtidos. Assim, somente a eficiência passada com determinada fonte pode nos dar uma idéia da confiabilidade desta fonte. Isto é muito importante para empresas que precisam utilizar continuamente as mesmas fontes de dados do tipo vendedores, analistas do mercado de capitais, fornecedores, ou institutos de pesquisa.

É preciso cuidado na avaliação das fontes de dados, porque, apesar de ser relativamente fácil adquirir experiência com determinada fonte (por exemplo, o excessivo otimismo dos vendedores nas suas previsões de vendas), a confiabilidade ou não destas fontes varia ao longo do tempo, em função de fatores ambientais. No caso dos vendedores, as previsões de vendas podem, de um dia para o outro, ficar pessimistas com a introdução de um novo plano de incentivos às vendas.

6.3 Precisão de dados

A avaliação para verificar a precisão dos dados consiste na avaliação da essência contida nestes dados. Alguns dos métodos mais usados neste tipo de avaliação são: 1. *comparação* dos dados obtidos de uma fonte com dados de outra fonte; 2. *correlação* dos dados com outros indicadores para verificar se estes dados não destoam do quadro geral; 3. *acompanhamento histórico* dos dados, para verificar alguma incoerência na evolução destes dados.

Como exemplo do método de verificar incoerências nos dados, podemos citar novamente o exemplo da previsão de venda dos vendedores. Uma incoerência nas previsões seria a súbita mudança na evolução histórica destas previsões. Por exemplo: se as previsões indicavam historicamente um aumento mensal nas vendas da ordem de 3 a 5%, uma previsão de 1% seria incoerente. Quando ocorrer uma incoerência deste tipo, é preciso pesquisar as possíveis causas. Uma dessas causas poderia ser a introdução de um novo plano de incentivos às vendas, ou, o que seria mais grave, algum problema com os produtos da empresa. No primeiro exemplo temos um caso de imprecisão dos dados; no segundo, um dado adicional.

6.4 Interpretação dos dados

A interpretação é a agregação e correlação de dados obtidos na procura de padrões que possam ser transformados em informações gerenciais. A habilidade de reconhecer padrões é uma característica do homem que não pode ser substituída pelo computador, ou qualquer outro meio automatizado. Esta habilidade, evidentemente, exige profundo conhecimento da estrutura e dinâmica das fontes de dados, para que possam ser reconhecidos determinados padrões que, por sua vez, indicam as tendências dinâmicas destas estruturas.

Exemplos de interpretação de dados e transformação em informações gerenciais encontramos diariamente nas colunas sobre política econômica dos jornais. Os repórteres, que escrevem nestas colunas, colhem dados

sobre a estrutura econômica do país, programas e intenções do governo e, através do seu conhecimento da dinâmica do sistema econômico nacional, fazem previsões sobre a evolução de determinados aspectos da economia brasileira, previsões estas que servem para orientar os executivos na gestão de suas empresas.

7. DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES

A divulgação consiste nas atividades de distribuição sistemática para os principais executivos da empresa, das informações gerenciais obtidas através da interpretação dos dados coletados. Aqui é importante ressaltar que a divulgação não deve restringir-se às informações coletadas externamente à empresa, mas, também, assegurar a transferência de informações entre os principais executivos. Como no caso da coleta de dados, a divulgação de informações internas à empresa precisa ser incentivada através da sensibilização dos executivos para as necessidades dos seus colegas. Esta tarefa não é fácil, porque deve vencer as barreiras criadas pelo individualismo, ciúmes, necessidade de poder, rixas, etc.

7.1 Racionalização das informações

Outro problema para o processo de divulgação de informações na empresa é estabelecer uma relação, com base na avaliação da relevância, entre a avalanche de informações e a necessidade real dos executivos para desenvolverem bem suas funções na empresa. Isto é muito importante porque, quando não há um processo de divulgação racionalizado, os executivos são soterrados sob avalanches de informações de várias formas: relatórios, cartas, telefonemas, jornais, revistas, livros, conferências, reuniões, notícias, etc. Como, além de absorver informações, os executivos precisam dirigir as atividades da empresa, a tendência é eliminar tudo que não é estritamente necessário à gestão diária. Infelizmente, nestes casos, são eliminadas justamente as informações estratégicas, aquelas que vão influenciar o futuro da empresa, pois estas informações não têm influência na gestão diária, só trazendo frutos ou ameaças a médio e longo prazos.

A racionalização das informações parece ser difícil, mas, com bom senso, pode ser implantada sem grandes problemas, bastando, para isto, que sejam eliminadas as informações irrelevantes para cada executivo. Algumas regras úteis para a racionalização de informações escritas são apresentadas no quadro 3.

7.3 Processo de divulgação

O processo de divulgação deve ser gerido de acordo com três diretrizes básicas: 1. *canalizar* as informações necessárias para cada executivo; 2. *racionalizar* as informações, eliminando tudo que não for relevante; 3. coletar dados e transmitir informações no *momento oportuno*, de acordo com sua urgência. Além de seguir as três diretrizes, as informações divulgadas devem obedecer aos critérios apresentados no quadro 4.

A definição das informações relevantes para cada um dos principais executivos da empresa deve ser ela-

Quadro 3
Regras úteis para a racionalização das informações escritas

Regras	Explicação
1. Evitar a duplicação e dispersão de informações	Notícias atuais aparecem primeiro espalhadas no tempo, em todos os jornais, e um pouco mais tarde, de forma compacta, nas revistas especializadas
2. Seleccionar e resumir as informações para cada executivo	- Artigos especializados raramente interessam à grande maioria dos executivos; cada um deles tem os seus interesses específicos - Poucos autores sabem transmitir uma idéia, sem muitos rodeios - Poucos executivos conseguem extrair a essência de um longo artigo, ou livro especializado
3. Dar preferência a artigos atuais	Livros geralmente muito extensos são difíceis de serem lidos e relativamente desatualizados para serem utilizados pelos executivos
4. Organizar a leitura dos executivos	Sob pressão do tempo, geralmente a leitura pelos executivos é cultivada de modo muito ineficiente, como por exemplo, no café da manhã, no automóvel, após um dia de trabalho, etc.
5. Treinar os executivos para a leitura	São poucos os executivos que sabem ler racionalmente, isto é, ler depressa, no mínimo 200 palavras por minuto, ler sistematicamente como parte do trabalho, e absorver rapidamente as principais informações de textos longos

borada em conjunto, entre o executivo e os profissionais do serviço de inteligência empresarial. Esta definição consiste no *perfil da necessidade de informações* do executivo, que deve ser revisto periodicamente. Com base neste perfil, o serviço de inteligência empresarial deve esforçar-se para atender às necessidades específicas de cada um dos principais executivos da empresa.

8. IMPLEMENTAÇÃO

Cada vez mais as empresas estão adotando o planejamento estratégico como meio para garantir o sucesso dos seus negócios, diante da turbulência pela qual está passando a economia nacional, originando um aumento proporcional na necessidade dos executivos destas empresas de informações estatísticas sobre as quais possam basear os seus planos e decisões. Eles precisam estar informados sobre mudanças no ambiente que afetam os negócios de suas empresas, bem como ameaças e oportunidades geradas por estas mudanças.

Quadro 4
Critérios de informações

Critério	Descrição
1. Objetividade	Todas as informações devem ser distribuídas objetivamente, sem parcialidade, para todos os principais executivos da empresa
2. Efetividade	As informações devem ser adaptadas à capacidade de cada executivo
3. Clareza	As informações devem ser transmitidas de forma clara, sem jargões profissionais, ou frases rebuscadas
4. Rapidez	As informações devem ser transmitidas com rapidez, para poderem ser usadas em tempo hábil, de acordo com a sua urgência para cada executivo
5. Direção	As informações devem ser distribuídas segundo as necessidades e prioridades específicas de cada executivo e da empresa, de acordo com sua relevância para estes executivos e para a empresa
6. Brevidade	As informações devem ser resumidas, transmitindo-se somente a essência de relatórios, artigos especializados e livros, indicando as fontes para mais detalhes
7. Atualidade	As informações não devem ser transmitidas caso se fará desatualizadas ou irrelevantes para os executivos e a empresa

A organização de um serviço de inteligência empresarial viável é extremamente complexa, devido à natureza não-estruturada das decisões estratégicas, a dificuldade de separar as informações relevantes e importantes da grande quantidade de dados disponíveis, e a tendência dos executivos de confiarem mais nas fontes pessoais do que em informações estruturadas. Como consequência destas dificuldades, as empresas até hoje tiveram mais sucesso na implementação de serviço para informações táticas ou operacionais, do que para informações estratégicas, que é o objetivo principal.

É evidente que as condições básicas para o serviço de inteligência empresarial ser aceito pelos executivos são ter utilidade para a empresa e um forte comprometimento da alta administração, em particular o seu presidente, com o planejamento estratégico. Se isto não acontecer, o processo de planejamento, se houver, é um simples exercício aborrecido para os executivos, que, por sua vez, farão pouco esforço para coletar e divulgar informações precisas e relevantes na empresa.

O serviço de inteligência empresarial, como foi descrito neste artigo, pretende auxiliar os executivos no processo de tomada de decisões estratégicas, com o objetivo de tornar estas decisões menos arriscadas e mais lucrativas para a empresa. Portanto, é importante lembrar que o *serviço é somente um meio para atingir um fim*, ou seja, melhorar as decisões estratégicas dos executivos e, assim, garantir a sobrevivência e o sucesso da empresa.

* Partes deste artigo foram publicadas pela primeira vez pelo autor no *Management Journal*, do Management Center do Brasil, jan. 1980.