

Inteligência Empresarial e Inteligência Competitiva: uma análise da gestão do conhecimento e do planejamento estratégico de TI no ambiente corporativo.

Helton Vieira¹

INTRODUÇÃO

Em um sistema de informação, os computadores armazenam dados sobre pessoas, lugares e coisas de interesse no ambiente ao redor da organização e dentro da mesma. Tais dados, filtrados por programas de computador adequados, são utilizados pelos indivíduos para abstraírem informações, pois “somente as pessoas têm condições de transformar um dado em informação, por meio de sua interpretação” (MATTOS, 2005, p. 02). Dessa forma, conclui-se que um sistema de informações seja composto de três elementos básicos: máquinas, programas e pessoas.

De acordo com Laudon, um sistema de informação é definido como:

Um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações. (Laudon, 1999, pg. 04).

Diante do exposto, para que uma organização possa competir em pé de igualdade, ou até mesmo com vantagem competitiva em relação aos seus pares em um mercado cada vez mais dinâmico, faz-se necessário que mesma trabalhe de forma eficiente os três principais pilares do seu sistema de informação, as pessoas, o *hardware* e os *softwares*.

¹ Graduando do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário Newton Paiva.

De acordo com suas políticas de controle ou gestão do conhecimento e de seu planejamento estratégico da tecnologia da informação, a organização poderá utilizar-se de inteligência empresarial e inteligência competitiva, a fim de alcançar com sucesso seus objetivos organizacionais.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Pouco adianta para uma organização uma informação que é utilizada somente uma vez, ou que muitas vezes não é utilizada, pela falta de capacidade da empresa em transformá-la em conhecimento.

Existem, segundo O'Brien (2002), dois tipos básicos de conhecimento: tácito e explícito. O conhecimento explícito são os dados, relatórios, documentos, arquivos eletrônicos ou físicos, presentes em uma organização. Já o conhecimento tácito pode ser descrito como o *know-how*² ou como a experiência dos indivíduos. (O'BRIEN, 2002).

Para que a organização utilize adequadamente as informações deve transformá-las em conhecimento e criar práticas de gestão que possibilitem a retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação desse conhecimento dentro da mesma. (BATISTA, 2004).

Todo o conhecimento existente na empresa, seja nos processos, nos departamentos, nas pessoas, pertence à organização e todos os funcionários que contribuírem para esse sistema usufruem deste conhecimento. Desta forma, a gestão do conhecimento colhe e partilha bens intelectuais visando obter resultados ótimos em termos da produtividade e capacidade de inovação das empresas. É um processo que envolve gerar, coletar, assimilar e aproveitar o conhecimento, de modo a gerar uma empresa mais inteligente e competitiva. (GAERTNER GROUP, 1998).

² Know-how é uma palavra inglesa que pode ser traduzida como 'saber fazer' ou 'saber como', é como cada indivíduo aplica seus conhecimentos e experiências para a realização de um determinado objetivo (tradução dos autores).

Portanto, a gestão do conhecimento é o conjunto de práticas de gestão que garantam que as informações produzidas pela empresa permaneçam nela, estejam disponíveis a todos que delas necessitem no momento adequado e possam gerar vantagem competitiva para a organização com sua aplicação ou utilização.

Gestão do conhecimento na 3M³

Uma das proezas da 3M, diz-nos Thulin⁴, “é a partir de uma tecnologia criada para um produto numa dada área, descobrir depois, planejadamente ou pelo acaso, por decisão estratégica ou pessoal, formas de a aplicar num novo produto noutra área sem qualquer relação”. Os filósofos da ciência chamam-lhe "fertilização cruzada" de saberes - e é a partir desta "mobilidade" do conhecimento que a 3M foi alargando os segmentos e nichos industriais tão diversos em que atua.

A 3M consegue fazer essa "fertilização" graças a uma matriz organizativa de competências e a uma política de "gestão do conhecimento" que pratica desde muito antes deste termo ser sequer usado na literatura de management.

Esta gestão do conhecimento não assenta só numa base de dados (ou seja apenas num investimento tecnocrático em software), mas também num ambiente de relacionamento, em que, ao lado do planeamento estratégico formal, se desenvolvem internamente comunidades (voluntárias) de interesse técnico-científico em rede e formas de comunicação formal e informal diversificadas. “Um exemplo é o Tech Forum, que permite aos nossos cientistas encontrarem-se e trocarem idéias. Permite a uns saber o que há de novo nos outros laboratórios de P&D da empresa, conhecer descobertas, interagir com colegas, em suma, transferir conhecimento”, sublinha o nosso interlocutor.

Regra dos 20%

A possibilidade de assegurar esta produção científica "estratégica", sem os constrangimentos operacionais do desenvolvimento tecnológico corrente, advém de 14 centros tecnológicos com mais de 100 cientistas cada um. “Despendemos 20% do nosso orçamento de P&D neste centros. Eles estão focalizados no longo prazo, em desenvolvimentos para novos mercados que podem surgir entre 5 a 10 anos, algo em que os nossos laboratório de divisão não se podem concentrar. Este foco no longo prazo permite-nos 'atacar' necessidades ainda não articuladas pelos clientes”, refere Thulin.

A empresa olha agora para mercados do futuro como a nanotecnologia, a eletrônica orgânica, a biotecnologia, os polímeros avançados e a identificação de frequências de rádio, onde poderá

³ Disponível em: <<http://www.janelanaweb.com/manageme/thulin.html>>, acesso em 20/08/09.

⁴ Inge Thulin é o vice-presidente de operações da 3M.

concretizar a sua meta ambiciosa de vir a ter mais de 40% das vendas anuais em produtos novos que não existissem no portfólio nos quatro anos anteriores.

A regra dos 15%

Uma certa liberdade de investigação pessoal dos cientistas e quadros técnicos é outra originalidade da 3M que não é normal em empresas que atuam em áreas industriais clássicas. Ela pode ser mais comum em áreas de conteúdos ou na biotecnologia (por exemplo, na Genentech, a pioneira deste sector, onde os cientistas dispõem de 20% do seu tempo para investigar livremente).

Na 3M ficou conhecida como a regra dos 15% (uma percentagem de tempo de trabalho pode ser alocada a projetos de investigação pessoais, de que nem os chefes têm de ser informados), e a ela se tem devido muitas das inovações criadas pelos talentos da 3M, fora - e, por vezes, à revelia - do planeamento estratégico da empresa. O caso muito mediático do "post it" é um dos frutos dessa liberdade pessoal, que encontra um apoio muito grande por parte de colegas. Arie de Geus chamou-lhe "a tolerância para com o pensamento não-convencional" dentro da empresa.

Aproveitar as histórias do acaso

Outro aspecto da cultura interna é valorizar o acaso. As "histórias de acidentes felizes" são comuns nos 100 anos da 3M, a começar por um acaso ocorrido com um abrasivo logo nas primeiras décadas de vida da empresa. "Esses acasos são uma boa ilustração da nossa cultura de inovação", refere Inge Thulin.

Tudo isto depende de uma política de talentos que a empresa pratica desde a fundação e que permite uma taxa de retenção de cientistas muito elevada ao longo de décadas. O princípio foi formulado há muitos anos pelo carismático William McKnight, que entrara em 1907 na empresa como manga de alpaca, ajudante de contabilista, e que viria a tornar-se presidente entre 1949 e 1966. "Uma gestão que assenta numa crítica destrutiva quando erros são cometidos mata a iniciativa. E, no nosso caso, é essencial que tenhamos nas nossas fileiras muita gente com iniciativa, se queremos continuar a crescer", disse McKnight em tempos idos. (Case disponível no site: <<http://www.janelanaweb.com/manageme/thulin.html>>).

Considerações acerca da 3M

O conhecimento é vital para a sobrevivência de uma organização. Mais do que simplesmente um conjunto de dados, as informações, quando bem utilizadas, contribuem no atingimento das metas e objetivos organizacionais. Contudo, quando as organizações transformam as informações em conhecimento, aplicam-no na gestão, promovendo sua disseminação e manutenção, elas ampliam significativamente suas chances de sucesso no mercado.

No case apresentado, a 3M faz a gestão do conhecimento com excelência, criando um ambiente que fomenta a motivação de seu capital intelectual. Os indivíduos têm liberdade para criar e inovar, aplicando tanto o conhecimento próprio quanto o corporativo.

A organização investe nas ferramentas de Tecnologia da Informação – T.I. como na criação do *Tech Forum*, mas a gestão do conhecimento não se resume a isso. A 3M utiliza de forma sistemática esse ferramental alinhando-o com os objetivos organizacionais. Isso garante à empresa que seu planejamento estratégico de T.I. seja feito de forma inteligente, prática e inovadora, fazendo com que toda tecnologia disponível esteja ao alcance da organização e pronta para ser utilizada sempre que necessário.

As políticas da empresa também estão direcionadas para os objetivos e metas organizacionais, exemplo disso são as citadas regras dos 20% e dos 15%. Dessa forma, a 3M utiliza de inteligência empresarial para garantir sua permanência no mercado e não só o aumento de receita à curto prazo.

Por fim, a 3M compete no mercado atual, mas com visão de longo prazo. Da mesma forma com que investe na gestão do conhecimento adquirido e na manutenção de seus talentos, a organização direciona seu olhar às novas tecnologias, antecedendo as necessidades dos clientes e atuação dos concorrentes, aplicando dessa forma, a inteligência competitiva em suas práticas de gestão.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Mais do que analisar relatórios anuais ou balanços, a administração moderna tem os olhos voltados para o futuro. Planejar as estratégias da organização pode garantir a longevidade e prosperidade de uma empresa e tais estratégias devem também contemplar os elementos de tecnologia da informação – T.I. Segundo Graeml (2000, p. 114), “o alinhamento da T.I. com o negócio da

empresa ocorre à medida que a tecnologia da informação passa a assumir o papel de suporte estratégico para o atingimento dos objetivos organizacionais”.

O planejamento estratégico da tecnologia da informação estabelece a maneira com a qual a organização lidará com a tecnologia que dispõe para que dela obtenha diferencial competitivo. Gerindo adequadamente os recursos tecnológicos a organização promoverá o crescimento do negócio e aumento da performance operacional. (NETO, 2007).

De acordo com Boar (1993, p. 03), o planejamento estratégico dos recursos tecnológicos de uma organização “[...] decide aonde a organização quer chegar e quais os recursos da T.I. que serão necessários para suportar as decisões, representando o movimento de passagem da estratégia presente para a estratégia futura”.

Planejamento Estratégico de T.I. na Companhia do Metropolitano de São Paulo – Metrô.⁵

Não é segredo para ninguém que o trânsito é um dos principais problemas da cidade de São Paulo e a grande arma para combatê-lo é o sistema de metrô mais avançado do país, que opera quatro linhas com 58 estações espalhadas por sessenta quilômetros de extensão, transportando diariamente 2,7 milhões de pessoas.

E para operar uma estrutura deste porte, nada mais importante do que um centro tecnológico funcionando perfeitamente. O Metrô possui 1.450 computadores distribuídos pelos diversos departamentos da empresa, e um dos grandes desafios é possuir um controle efetivo sobre todos os ativos contidos neste parque tecnológico, garantindo que milhões de paulistanos não fiquem sem seu mais eficiente recurso de transporte urbano.

Este foi o pensamento da diretoria tecnológica do metrô, que em 2001 optou por adquirir o Centennial Discovery como software de controle da sua rede de computadores. “Adotamos o Centennial Discovery para solucionar os problemas de inventário de hardware e software, difícil de ser mantido atualizado por verificações físicas, devido à quantidade de equipamentos ligados em rede (cerca de 1.450) e a quantidade de diferentes localidades (mais de 100)”, explica Gustavo Mazzariol, gerente de Tecnologia da Informação do Metrô de São Paulo.

⁵ Disponível em <<http://www.mmbrasil.com.br/content/view/51/144/>>, acesso em 20/08/09.

Segundo Mazzariol “o Discovery permite fazer uma gestão bem ativa dos recursos de hardware e software presentes na rede. É possível saber exatamente qual software está instalado em cada equipamento e controlar a movimentação de qualquer tipo de hardware dentro do nosso parque. É importante sabermos qual programa que cada um de nossos equipamentos possui.”

Após anos de utilização, o gerente de TI do Metrô admite que aprende a cada dia a utilizar de forma mais eficiente a ferramenta, mas garante que a satisfação e o benefício proporcionado pelo Discovery à operação da empresa é notável. “A economia conseguida é fantástica. Conseguimos provar o retorno de investimento durante o primeiro ano de uso somente com a economia no upgrade e licenciamento de software. Sabemos que ainda não estamos utilizando toda a potencialidade que o produto oferece. Com ele ainda eliminamos o risco de sermos punidos por utilização de software pirata em nossa rede” ressalta Mazzariol.(Case disponível no site: <<http://www.mmbrasil.com.br/content/view/51/144/>>).

Considerações acerca do Metrô

Devido ao tipo de serviço prestado, o Metrô de São Paulo necessita de uma gestão altamente especializada. Tanto no tocante às características técnicas quanto às políticas envolvidas na administração do negócio.

Atender 2,7 milhões de clientes por dia, prestando-lhes serviço de transporte com a qualidade e confiabilidade necessárias, obriga a companhia a atuar de maneira integrada, promovendo a unificação de todo o sistema de informação disponível. Isso implica em investimentos pesados em tecnologia e treinamento de pessoal, fazendo com que a gestão das ferramentas de T.I. façam parte do planejamento constante da estratégia de atuação da empresa.

Gerenciar o *hardware*, *software* e os funcionários de seus mais de 100 postos de operação, aliando a aplicação de tecnologias de ponta à redução dos custos, representa uma tarefa desafiadora para os gestores da empresa. Mas a julgar pelos resultados obtidos, como o *pay back* alcançado em um ano de operação, o Metrô conseguiu executar de forma adequada o seu planejamento estratégico de T.I.

A gestão do conhecimento no Metrô de São Paulo é também um dos aspectos importantes a serem levados em consideração. Para que os 1450 computadores e o sistema de gestão integrada de *hardware* funcionem

adequadamente, o capital intelectual da organização necessita de treinamento constante. O conhecimento aprendido na operacionalização do sistema deve ser retido e disseminado pela empresa.

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Nenhuma organização é encerrada em si própria, ou seja, todas as empresas podem ser consideradas sistemas abertos, que recebem do ambiente externo os recursos e insumos necessários à sua operação. Da mesma forma, o produto ou serviço produzido pela organização é destinado a um público externo à mesma.

Diante disso, pode-se dizer as organizações atuam em um ambiente comum denominado mercado. Ressalta-se também que existe a probabilidade de duas ou mais empresas comercializarem o mesmo produto ou serviço, assim, essas organizações podem sofrer pressões competitivas advindas de outras empresas, direta ou indiretamente.

Para que uma organização garanta a sua sobrevivência no mercado, há a necessidade da mesma atuar de forma estratégica, investigando no ambiente externo e interno, fontes de vantagem competitiva, avaliando os riscos, ameaças e oportunidades. Segundo Valentim (2003, p. 02):

A inteligência competitiva é o processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo.

Já no entendimento da Associação Brasileira de Inteligência Competitiva – ABRAIC⁶, a Inteligência Competitiva é um processo direcionado à tomada de decisão, que leva em conta todas as informações necessárias para tanto. Ainda segundo a ABRAIC, tal processo é sistemático e tem por objetivo a redução do risco e antecipação das ações organizacionais.

⁶Disponível em: < <http://www.abraic.org.br/v2/>>, acesso em 22/08/09.

Inteligência Competitiva na Accor⁷

O recente cenário de crise econômica tem alimentado uma prática cada vez mais comum entre as empresas: a Inteligência de Mercado. Com o acesso à informação cada vez mais facilitado pelo surgimento de tecnologias como a internet e conseqüente especialização dos concorrentes, muitas empresas já vêm criando processos para conseguir gerir tamanho volume de conhecimento de forma rápida e eficiente.

O trabalho de Inteligência Competitiva, como também é conhecido a disciplina, começa ouvindo os decisores da empresa para definir as metas buscadas com o novo negócio. Depois partem para a coleta de informações sobre o mercado e tudo o que envolve a empresa, como clientes, competidores, consumidores ou região de atuação.

Accor criou "clubes" para fomentar projetos regionais.

Apesar dos bons números, Alberoni acredita que o mercado ainda esteja em evolução quanto ao uso da técnica, com poucas empresas possuindo uma área estruturada preparada para tratar de inteligência de mercado, sendo mais motivadas por demandas ocasionais. Ainda assim, a média do número de funcionários alocados para o exercício da atividade gira em torno de quatro a cinco, o que, na opinião do executivo, consolida o processo de crescimento da área de IM nas empresas.

A Accor investe constantemente em inteligência de mercado. A detentora de marcas como Ticket, Sofitel, Ibis e Accentiv mantém os Clubes de Sinergia, projeto que nasceu há 10 anos e consiste na fomentação de negócios regionais da empresa, que tem atuação nacional, com sede em São Paulo.

Os 15 "clubes" em regiões que cobrem toda a extensão territorial do Brasil tem o objetivo de partilhar informações e clientes das diversas marcas do grupo. Assim, não apenas busca novas oportunidades de negócio, como também reforça a marca Accor como um grupo multimarcas. Só essa área é responsável por R\$ 100 milhões em volumes de negócios, ou 63% do total de investimentos na área de inteligência de mercado.

Os clubes que gerarem os melhores negócios são premiados através das campanhas de incentivo da empresa. Os prêmios podem ir desde medalhas até aumento de verba para futuros projetos. O foco em clientes realizado pelo grupo reforça os dados da pesquisa do Ibramerc, que aponta que a maioria das ações de Inteligência de Mercado estão focadas neles (35%), seguido por 23% nas tendências de mercado, 22% nos concorrentes e 18% em outros stakeholders. (Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br>>).

⁷ Adaptação de case disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/8,10640,accor-e-tetra-pak-reforam-inteligencia-no-planejamento.htm>>, acesso em 20/08/09.

Considerações acerca da Accor

A Inteligência competitiva, aliada aos outros conceitos tratados nesse artigo, o planejamento estratégico da tecnologia da informação, a gestão do conhecimento e a inteligência empresarial, determina as práticas de gestão essenciais para a competitividade, representatividade e sucesso das organizações. Isso se deve principalmente ao fato de que o mercado é cada vez mais dinâmico, as informações cada vez mais disponíveis e a circulação das pessoas cada vez mais presente nas empresas contemporâneas.

A criação dos clubes além de promover a disseminação do conhecimento estratégico, permite que a troca de experiências de base local seja ampliada para o nível corporativo. Dessa forma, a companhia faz a gestão do conhecimento adquirido, fomentando sua criação através dos fóruns de discussão (clubes), incentivando sua dispersão ao longo das unidades estratégicas de negócios e trabalhando na retenção desse conhecimento sempre com o foco no cliente. O incentivo à inovação e a criação de um ambiente motivador para o capital intelectual também estão presentes na empresa.

A inteligência competitiva leva a empresa a se conhecer, conhecer seus clientes e seus concorrentes. O foco no cliente, sem contudo desconsiderar os demais *stakeholders*⁸, evidencia que as políticas e práticas de gestão da Accor estão voltadas para os resultados e fortemente comprometidas com uma sistemática de inteligência empresarial.

Portanto, conclui-se que a Accor é uma empresa que pratica em sua gestão os conceitos de inteligência competitiva e empresarial e gestão do conhecimento. Para tanto, o planejamento estratégico de seus recursos de T.I. é de fundamental importância, principalmente no tocante à integração das informações adquiridas na gestão de todas as marcas do grupo.

⁸ Públicos que de alguma forma têm interesse na organização.

INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

Segundo Cavalcanti e Gomes (2000, p. 04), “conhecimento, inovação e empreendedorismo formam [...] um tripé indissociável para o sucesso das organizações na nova Economia. A esta sinergia [...] damos o nome de Inteligência Empresarial”.

No entendimento de Vieira (2003, p. 02), a inteligência empresarial pode ser descrita como sendo:

O sustentáculo da gestão estratégica, que consiste essencialmente em saber como, quando e por que meios alternar estabilidade e mudanças, ou inovações, em consonância com os objetivos da empresa e as condições ambientais.

A Inteligência Empresarial possui sete dimensões-chave segundo a visão de Albrecht (2003, p. 33):

1. Visão estratégica: capacidade de criar, desenvolver e implementar um conceito de finalidade, direcionamento e destino para a empresa.
2. Destino compartilhado: sensação de que “estamos todos no mesmo barco”. A contrapartida militar do conceito de destino compartilhado é o espírito de corpo, um senso de conexão por meio de uma finalidade comum.
3. Appetite por mudanças: capacidade de se desapegar do passado e criar, de forma proativa, novas formas de fazer as coisas que trarão o sucesso para a empresa no futuro.
4. “Coração”: sentido coletivo de energia, entusiasmo, motivação e disposição de fazer um esforço extra para que a empresa tenha sucesso.
5. Alinhamento e congruência: característica que mostra até que ponto o projeto da infra-estrutura – a empresa e suas formas de operar – expressa a visão estratégica e as prioridades cruciais para o sucesso.
6. Uso do conhecimento: capacidade da organização de capitalizar seus conhecimentos e sua sabedoria coletivos, de propiciar o compartilhamento e a aplicação deles e de fomentar o desenvolvimento de novos conhecimentos.
7. Pressão por desempenho: responsabilidade pessoal, aceita pelo maior número possível de pessoas dentro da empresa, para fazer “o que tem de ser feito”. Isso vai além do papel dos supervisores e gerentes de empurrar os funcionários para que alcancem seus objetivos; significa que estes abraçam pessoalmente e aceitam os objetivos e que sentem que vale a pena contribuir com sua energia para alcançá-los.

Diante do exposto, pode-se dizer que a inteligência empresarial é definida pelas práticas de uma organização, quando a mesma concentra os esforços de

seu capital intelectual para, através das ferramentas de gestão e de tecnologia da informação, atuar de forma inteligente no mercado, ou seja, agir de acordo com as análises e o planejamento estratégico desenvolvido diante da realidade do mercado onde a mesma está inserida.

Para tanto, a organização leva em consideração todos os públicos envolvidos, suas demandas e influências, a fim de atingir os objetivos organizacionais da melhor forma possível.

A Inteligência Empresarial aplicada na gestão da Tetra Pak⁹

A embalagem cartonada desenvolvida pela Tetra Pak norteou e revolucionou a cadeia de alimentos – sendo considerada até mesmo 'A Invenção do Século XX' pelo Instituto de Tecnologia Alimentar – de tal maneira, que desde a sua fundação a empresa obteve um crescimento expansivo, marcando presença em mais de 165 países.

No entanto, há poucos anos atrás, a empresa percebeu que, para crescer com sustentabilidade, era preciso nortear para onde sua oferta estava se expandindo. Como até 2006 a companhia era guiada sobretudo pelo comercial, sendo o departamento de marketing mero coadjuvante, a diretoria global apostou em uma inversão de valores: as estratégias seriam designadas pelo departamento de marketing, que trabalharia focado principalmente em estratégias de negócios.

“Pensando estrategicamente e criando um plano de ação descobrimos para onde estávamos indo, ou seja, passamos a guiar nossas ações. Embora não tenhamos um departamento específico de Inteligência de Mercado, temos no marketing gerências que fazem a Inteligência”, conta Gisele Gurgel, gerente de marketing da Tetra Pak. Uma das primeiras iniciativas da área global de estratégias de negócios, segundo Gisele, foi a criação dos 'Clusters Tetra Pak': a empresa se dividiu por grupos de países, para obter assim uma visão mais concentrada e fortalecida de cada região em que atua.

No entanto, Gisele conta que a principal tacada da Tetra Pak foi, ao invés de focar apenas em seus número e vendas, olhar o mercado como um todo. “Hoje não tem mais como uma empresa ficar sem informações. Até 2006 avaliávamos nosso desempenho por volume de vendas; hoje nossa avaliação é por market share”, conta a executiva.

E os competidores analisados pela Tetra Pak não são só concorrentes que trabalham com soluções parecidas, mas todo e qualquer produto que pode lhe roubar espaço no mercado. “Por exemplo, na categoria de leites nossos competidores são todos os outros tipos de leite que não são comercializados em embalagens Tetra Pak. Por isso, nosso objetivo é sempre passar valor agregado

⁹ Disponível em: < <http://www.metaanalise.com.br>>, acesso em 23/08/09.

em nossos produtos”, explica Gisele, ressaltando que é o market share que vai guiar quais serão os preços, metas e estratégias de cada core.

Para vencer suas batalhas, os funcionários de marketing de todos os países contam com análises e relatórios que dão suporte a decisões estratégicas. Toda a equipe de vendas conta ainda com relatórios alimentados periodicamente e disponíveis na intranet, podendo analisar as previsões de cada segmento, em todo o mundo.

Gisele conta que as análises feitas pela Tetra Pak visam também apoiar os clientes da empresa. “Temos uma ferramenta de IM que mostra os dados de cada país dos clusters; além disso, para termos dados precisos, cada país é obrigado a comprar pesquisas locais para alimentar essa análise. Tudo isso fica disponível em um único banco de dados, para que eu possa ajudar meus clientes a tomarem decisões corretas”.

De acordo com a executiva, investir em pesquisa, seja ela de mercado consumidor, de entendimento do shopper, de Quali & Quanti e de Tendências do Consumidor, é também uma das grandes apostas da área de marketing da empresa. “Investimos muito em pesquisa. Qualquer dúvida que aparece respondemos com uma análise”, afirma.

Embora seja uma empresa B2B, a Tetra Pak procura atuar sempre como uma companhia B2C. Assim, outra pesquisa de extrema importância para a definição de estratégias é a pesquisa de satisfação com os clientes. Gisele conta que a empresa analisa a opinião de cada cliente, criando assim um plano de ação para cada caso, afinal. “o sucesso dos nossos clientes é que faz o nosso sucesso”, finaliza a gerente de marketing. (Disponível em: <<http://www.metaanalise.com.br/inteligenciademercado/inteligencia/es-trat-gia/tetra-pak-estrat-gias-globais-para-conquistar-market-hare.html>>).

Considerações acerca da Tetra Pak

A constante preocupação em aliar a tecnologia de seus produtos às necessidades de seus clientes faz da empresa Tetra Pak um exemplo de aplicação do conceito de inteligência empresarial.

A visão estratégica da empresa a direciona para o autoconhecimento e para a definição dos objetivos organizacionais, levando sempre em consideração as necessidades de seus clientes. A empresa extrapola a relação B2B¹⁰, procurando entender o comportamento e necessidades dos clientes de seus

¹⁰ Business to Customer ou B2C é a relação comercial entre uma empresa e o consumidor final, enquanto B2B, ou Business to Business, é a relação comercial entre duas empresas.

clientes (B2C). Essa prática coloca a Tetra Pak um passo à frente de seus concorrentes.

A análise interna da organização fomentou a troca do foco estratégico da empresa, tirando da área comercial a responsabilidade de guiar a companhia. A Tetra Pak agora é conduzida pelo departamento de *marketing*, ou seja, o principal indicador para a definição das estratégias da empresa é o *market-share*¹¹. Essa mudança é significativa, uma vez que não mais a venda, mas sim a qualidade da venda é o que determina o sucesso da empresa.

A empresa mostrou com essa atitude, que não era avessa à mudança e que estava disposta a correr riscos. O apetite para mudança e para a inovação é uma das características de uma empresa que age com inteligência empresarial.

Os departamentos de marketing em todas as unidades estratégicas da companhia, em todos os diferentes países onde atua, trabalham juntos, de forma integrada, assim, o planejamento estratégico da tecnologia da informação passou a ser fundamental. Os bancos de dados, relatórios de suporte à decisão, sistema de comunicação, intranet, entre outras ferramentas de T.I., são utilizados rotineiramente pela empresa e precisam funcionar perfeitamente para que os processos decisórios não sejam prejudicados.

E é nesse emaranhado de informações que circulam entre unidades de negócio e países diferentes, com idiomas e culturas diferentes, que a gestão do conhecimento da Tetra Pak tem que funcionar. A gestão do capital intelectual e do conhecimento produzido por ele representa para a organização um desafio de proporções globais. Só através dessa gestão é que o sucesso da organização poderá ser garantido.

¹¹ Fatia de mercado, participação de mercado de uma empresa.

CONCLUSÃO

Nesse artigo foram trabalhados os conceitos de gestão do conhecimento, planejamento estratégico de T.I., inteligência competitiva e inteligência empresarial. Tais conceitos podem ser trabalhados isoladamente, contudo, apresentam profunda relação no que diz respeito à sua aplicação nas organizações.

As empresas possuem várias informações não estruturadas que podem ser úteis para o processo de tomada de decisão. A gestão do conhecimento busca sistematizar a capacidade das empresas de gerenciar e lidar com estas informações, tanto interna quanto externamente, com o objetivo de transformá-la em conhecimento e disseminá-la aos interessados.

É neste ponto que a T.I. possui um importante papel na gestão do conhecimento, uma vez que cabe a ela desenvolver e aplicar tecnologias de informação que dêem suporte ao gerenciamento e disseminação dessas informações antes não estruturadas, para que sejam acessadas e gerenciadas de forma automática e eficiente, estando disponíveis onde e quando forem solicitadas, de acordo com a vontade das organizações.

Através de sua T.I. as organizações conseguem ter suporte e auxílio na tomada de decisões, sempre em busca do objetivo organizacional. A forma como a organização faz a gestão dessa tecnologia é o Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação - PETI. Para tanto, é imprescindível que as organizações alinhem o PETI ao planejamento estratégico empresarial, em busca das metas e objetivos organizacionais.

Utilizando a gestão do conhecimento e as ferramentas de T.I. adequadas, oriundas de um bom planejamento estratégico da tecnologia da informação, a organização terá a infra-estrutura necessária para iniciar as práticas de gestão que resultarão em inteligência competitiva e inteligência empresarial, trabalhando as informações de forma estratégica, levando em consideração os ambientes no qual a organização está inserida.

REFERÊNCIAS

ABRAIC, Associação Brasileira de Inteligência Competitiva. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/v2/conteudo.asp?c=12>>. Acesso em 20/08/09.

ALBRECHT, Karl. **O Poder das mentes em ação: desenvolvimento e gestão da inteligência organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BATISTA, F. F. . **O Governo que Aprende: práticas de gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. Rio de Janeiro, RJ., v. 18, p. 16-23, 2004.

BOAR, B. H. **The art of strategic planning for information technology: crafting strategy for the 90s**. USA: John Wiley & Sons, 1993.

CAVALCANTI E GOMES, **A nova riqueza das organizações: Os capitais do conhecimento** Publicado na Revista TN Petróleo – Ano III – 2000 – Número 16

GAERTNER GROUP. **Tecnologia da Informação, Administração do Conhecimento e Tecnologia: chave do sucesso**. Encarte especial da *Revista Exame*, nº 669, ago.1998.

GRAEML, Alexandre Reis. **Sistemas de Informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa**. São Paulo: Atlas, 2000. 136 p.

NETO, Hercio M. Ferraro. **Plano Estratégico de Tecnologia de Informação – PETI**. Disponível em: <<http://www.designvirtual.com/?id=artigos&ida=9>>. Acessado em: 23 de agosto de 2009.

VALENTIM, M. L. P. **O processo de inteligência competitiva em organizações**. Datagramazero (Rio de Janeiro), Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, 2003.

VIEIRA, Anna da Soledade. **Conhecimento como recurso estratégico empresarial**. In: SEMINÁRIO DE INTEGRAÇÃO DE REDES DA REGIÃO NORTE, Manaus, 1993 s.l.: s.n. , 1993.