

GESTÃO DAS INFORMAÇÕES



EVER SANTORO

www.eversantoro.com.br

MONITORAMENTO AMBIENTAL

Levantamento de informações provenientes do **ambiente** com a qual a organização interage.

O ambiente considera:

- **Clientes**
- **Concorrentes**
- **Governos**
- **Sociedades**
- **Mudanças culturais**
- **Mudanças tecnológicas**

Faz parte do rol de recursos estratégicos de que a empresa dispõe para se manter na **direção certa** no mercado

Informações vindas do monitoramento são *carregadas* para o planejamento estratégico empresarial (PEE)

MONITORAMENTO AMBIENTAL (CONT.)

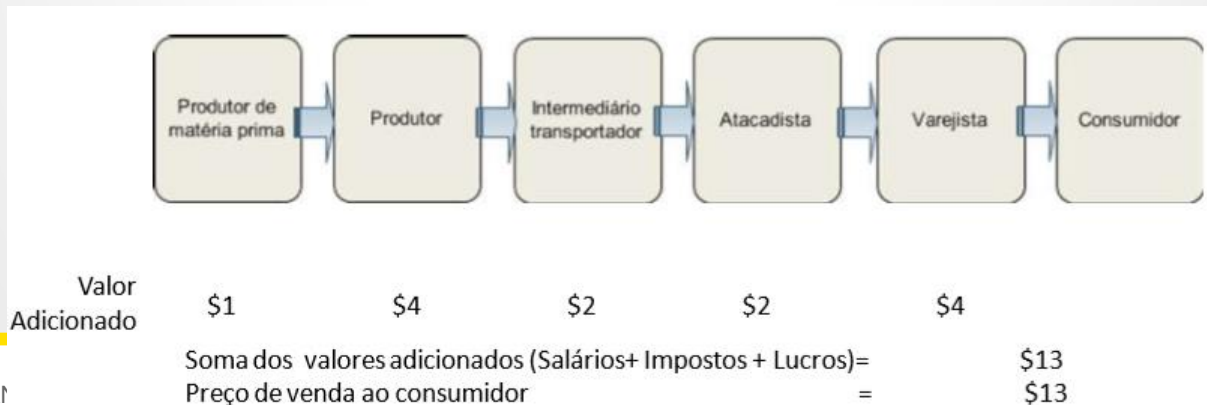
Considera-se que as empresas devem monitorar 3 fatores primordiais:

- Monitorar Estratégia de Posicionamento – ações/reações dos concorrentes frente à postura da corporação *monitorante* em questão.
- Monitorar Estratégia Competitiva – ações/reações dos concorrentes na competição de mercado.
- Monitorar Qualidade de Negócio – operações corporativas de negócio.

MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO

Monitora-se a **cadeia de valor** do setor em que se compete buscando observar qualquer diferença que resulte em maior participação.

Empresa - através da estratégia de posicionamento muda sua relação com as demais empresas do ramo de negócio.



MONITORAMENTO DE ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO - ATRIBUIÇÕES

É um subconjunto da monitoração do ambiente empresarial e ocupa-se de:

- 1. alianças estratégicas
- 2. integrações verticais;
- 3. integrações horizontais;
- 4. adaptação;
- 5. cooperação;
- 6. imitação;
- 7. reação;
- 8. controle da cadeia de suprimentos;
- 9. despistamento;
- 10. agressão.

Foco do monitoramento de posicionamento são o **negócio** e os **concorrentes**.

MONITORAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Significa monitorar informações próprias e de mercado com relação a:

- Perfil competitivo - conjunto dos fatores de competitividade de uma empresa, e que sintetiza sua posição competitiva.
- Segmento do mercado - parte do mercado onde se realiza o conjunto das relações de demanda e oferta de um conjunto determinado de produtos ou de serviços.

Foco do monitoramento de estratégia competitiva são o **mercado** e os **consumidores**.

MONITORAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Barreiras - dificuldades que qualquer empresa encontra para o ingresso ou saída de um determinado ramo de atividade.

- Barreiras de Entrada
- Barreiras de Saída

MONITORAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Barreiras de entrada - dificuldades para o *ingresso* de empresas em determinado segmento de mercado, exemplo:

- tamanho mínimo do empreendimento;
- identidade da marca;
- reputação da empresa;
- fontes de insumos;
- normas governamentais;
- retaliação esperada;
- Etc...

MONITORAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Barreiras de saída - dificuldades para o *encerramento* da empresa em uma determinado ramo de atividade, exemplo:

- número de concorrentes no mercado;
- recuperação de investimentos;
- despesas com fechamento;
- restrições legais e sociais;
- Etc...

MONITORAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Rivalidade – torna mais difícil ter sucesso quando os concorrentes disputam palmo a palmo sua posição no mercado atual e futuro.

– **Exemplo: Mercado de Automóveis**

- Novas Marcas e Novos Modelos de Veículos
- DAFRA
- Renault / Kia / Hyundai

Poder de Negociação

- **Maior poder de negociação com os clientes, resulta em bons preços de venda.**
- **Maior poder de negociação com os fornecedores, resulta em bons preços de compra.**

GESTÃO DA MONITORAÇÃO AMBIENTAL

Para se manter **excelência em monitoramento ambiental** de modo que o mesmo contribua com o PEE deve-se responder adequadamente aos seguintes **questionamentos**:

- Como são **determinadas as necessidades das informações** referentes às estratégias competitiva, de posicionamento e à qualidade do negócio?
- Quais são os principais **padrões de desempenho** adotados nos **processos de informações** referentes às estratégias competitiva, de posicionamento e à qualidade do negócio?
- Como é feita a **avaliação das práticas e dos padrões de desempenho de informações** referentes às estratégias competitiva, de posicionamento e à qualidade do negócio?

SINAIS FRACOS

Um problema sério no campo da **inteligência competitiva**, é o relacionado à interpretação ou entendimento de **sinais fracos** captados na monitoração do ambiente externo com o objetivo de antecipar oportunidades e ameaças.

Sinais Fracos - informações fragmentadas, ambíguas e incertas que a empresa capta do meio ambiente.

Sinais fracos podem simplesmente desaparecer ou podem ainda representar mais adiante, **oportunidades** ou **ameaças** emergentes!

ANÁLISE CRÍTICA DO DESEMPENHO GLOBAL

Técnica pela qual o gestor **foca** em um **conjunto de indicadores** que assinalam as principais verticais de desempenho.

- **Não se acompanha**, dessa forma: atividades, processos e sistemas rotineiros.

Qual o foco dessa análise então?

- Observar os progressos obtidos com as estratégias, planos e metas.
- Apoiar a tomada de decisão.
- Correção de rumos.
- Detecção de oportunidades, melhorias ou inovação.

ANÁLISE CRÍTICA DO DESEMPENHO GLOBAL

Segundo FNQ (2009), há um modelo de 8 critérios para excelência administrativa de uma corporação:

- Liderança
- Estratégias e Planos
- Clientes
- Sociedade
- Informações e Conhecimento (foco do livro)
- Pessoas
- Processos
- Resultados (foco da aula)

RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO

Resultados - necessidade prática de demonstrar a passagem “*do discurso para a ação*”.

- Medição do desempenho.
- Cumprimento de metas.
- Atingimento dos objetivos estratégicos.

SIs não se preocupam com a análise de resultados, e sim com os métodos de provimento dados, informações, conhecimento e outros tipos de recursos informacionais que permitam a análise crítica de desempenho.

RESULTADOS FINANCEIROS

SIIs devem prover os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos à **situação financeira da organização**, incluindo as **metas** estabelecidas e as **informações comparativas** pertinentes.

Indicadores relacionados: Margem Bruta e Geração de Caixa.

Indicadores resultantes: Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido, Valor Econômico Agregado (EVA), Liquidez Corrente e Crescimento da Receita.

RESULTADOS RELATIVOS A CLIENTES E MERCADO

O sistema de informações deve considerar indicadores referentes aos resultados relativos aos **clientes**, aos **mercados** e à **sociedade**, incluindo as metas estabelecidas e as informações comparativas pertinentes.

Indicadores relacionados: Reclamações, Devoluções, Valor Relativo do Produto, Número de Clientes Visitados e Número de Inserções na Mídia.

Indicadores resultantes: Participação no Mercado, Imagem, Conhecimento da Marca, Fidelidade dos Clientes, Insatisfação do Cliente e Satisfação dos Clientes.

RESULTADOS RELATIVOS À SOCIEDADE

Os indicadores relativos à **sociedade** devem permitir estabelecer os **níveis correntes** e as **tendências de parâmetros** referentes à sociedade, incluindo os indicadores resultantes e direcionadores, as metas estabelecidas, as informações comparativas pertinentes.

- Indicadores relacionados: Investimento em atividades sociais, Investimento em gestão ambiental e passivo ambiental.
- Indicadores resultantes: Imagem pública, Custo Ambiental e Custo Social.

RESULTADOS RELATIVOS AOS PROCESSOS E FORNECEDORES

Os indicadores relativos aos **processos** e aos **fornecedores** devem permitir a análise dos desempenhos relativos aos **produtos**, aos **processos** e aos **fornecedores**, incluindo as metas estabelecidas e as informações comparativas pertinentes.

Considerar, para tanto, os seguintes tópicos:

- Resultados relativos aos produtos e aos processos.
- Resultados relativos aos fornecedores.

RESULTADOS RELATIVOS AOS PRODUTOS E AOS PROCESSOS

Indicadores relacionados: Conformidade de projeto, Geração de ideias de novos produtos, Homologação de novos produtos, conformidade dos processos, desperdício e flexibilidade.

Indicadores resultantes: Conformidade dos produtos, Confiabilidade dos produtos, Tempo para recuperar o investimento em novos produtos e Receita proveniente de novos produtos.

RESULTADOS RELATIVOS AOS FORNECEDORES

Indicadores relacionados: Eficácia do sistema de avaliação de fornecedores e relacionamento com fornecedores.

Indicadores resultantes: Qualidade dos produtos e serviços fornecidos e Produtividade das aquisições.

RESULTADOS RELATIVOS AS PESSOAS E AO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Os indicadores relativos às **peessoas** e ao **ambiente organizacional** devem permitir a análise de desempenho relativos às pessoas e ao ambiente organizacional, incluindo as metas estabelecidas e as informações comparativas pertinentes.

Os seguintes tópicos devem ser considerados:

- **Resultados relativos às pessoas.**
- **Resultados relativos ao ambiente organizacional.**

RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

Indicadores relacionados: Eficácia do treinamento, Volume de treinamento, Avanço na carreira, Segurança no trabalho e Rotatividade.

Indicadores resultantes: Satisfação das pessoas, Competências do pessoal e Nível de retenção de talentos.

RESULTADOS RELATIVOS AO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Indicadores relacionados: Habilidade dos líderes.

Indicadores resultantes: Satisfação com a liderança e Grau de implementação das estratégias.

Dúvidas?