

A Maturidade nas Informações Gerenciais

Ricardo Karsten – Beringer Consulting*

Muitas organizações tratam suas iniciativas de BI com um foco eminentemente tecnológico, sem cuidar de outros aspectos que impactarão o sucesso do projeto. Neste artigo, Ricardo Karsten apresenta um modelo orientativo que deve ser utilizado para planejar e desenvolver cada nova iniciativa de BI. Os "Princípios da Maturidade nas Informações Gerenciais" representam os requisitos a serem alcançados para que uma iniciativa de BI gere efetivamente o retorno sobre o investimento realizado.

A qualidade com que uma organização disponibiliza e usa as informações é um dos critérios para julgarmos a qualidade da gestão de uma empresa. Nenhuma organização sobrevive sem “informações certas, no tempo certo, na hora certa”. Não há como tomar decisões seguras e corretas só com base na intuição e experiência.

As empresas, na sua grande maioria, estão convencidas disto, tanto que realizaram nos últimos anos pesados investimentos na informatização dos seus processos, através de projetos de ERP, CRM, Supply Chain e BI, apenas para citar os mais comuns. Passado os primeiros anos com estas experiências, verifica-se uma certa insatisfação com o retorno gerado por estes investimentos. Um dos motivos, em muitos casos, é uma certa visão míope acreditando que os investimentos na base dos dados (através dos ERP's e demais sistemas transacionais) seriam suficientes para qualificar as informações gerenciais e conseqüente capacidade de decisão da organização. O fato é que estes sistemas transacionais não tem como foco a disponibilização de informações numa forma gerencial. Nem deveriam, já que seu propósito e sua lógica é a velocidade e quantidade de transações.

As tecnologias com a finalidade de suportar estas necessidades estão relacionadas às tecnologias de BI (business intelligence) e seus afins (DW – data warehouse, DM – data mining; CPM – corporate performance management, etc). Mas mesmo as empresas que desenvolveram suas soluções de BI ainda deixam a desejar neste quesito: poucos são os usuários efetivos dos sistemas, pouco mudou na capacidade e forma como as decisões são tomadas, ao mesmo tempo que verifica-se uma insatisfação destes usuários (ou de boa parte deles) quanto às soluções tecnológicas oferecidas. Continua o reinado das planilhas e relatórios personalizados, sem uma garantia que as pessoas estão utilizando corretamente as informações que realmente são importantes para o desempenho do negócio. Ou, como é comum quando disponibiliza-se ferramentas de query & reporting aos usuários, faz-se simplesmente uma migração tecnológica, possibilitando ao usuário trocar sua antiga tecnologia de reporting (as planilhas eletrônicas) por tecnologias mais “inteligentes” (com recursos de drill down, drill through e slice and dice, entre outros).

Mas será que esta evolução tecnológica representará, por si só, também uma evolução gerencial, fazendo com que as pessoas utilizem as informações corretas da forma correta, a partir de um verdadeiro sistema de inteligência do negócio ?

Uma “solução” de BI é, acima de tudo, uma oportunidade para a organização implementar um modelo de gestão orientado à melhoria contínua do seu desempenho. No momento em que determinado usuário passa a monitorar e gerenciar suas atividades a partir de um conjunto definido de indicadores de desempenho e das informações que os suportam, ele estará gerenciando de uma forma mais alinhada ao que a organização considera como relevante.

Se tomarmos como premissa que a verdadeira missão de uma solução de BI é “qualificar as decisões de negócio, a partir do conhecimento gerado por informações disponibilizadas de uma forma rápida, assertiva, intuitiva e segura”, constatamos que a solução vai além de simplesmente desenvolver um sistema.

O retorno do investimento só acontece a partir do uso efetivo do sistema. Este, isolado, nada agrega de valor ao negócio. A missão só terá sucesso no momento em que as informações estão disponíveis, atendem os temas e processos críticos para o negócio, conta com um grupo de usuários capacitados e mobilizados para o seu uso nas decisões do dia-a-dia, de tal forma que os principais processos gerenciais são suportados por estas informações.

Os Princípios para a Inteligência do Negócio

O cenário descrito acima permite uma reflexão acerca de quais os elementos que devem ser alcançados para o sucesso da missão do BI. Em outras palavras, quais os requisitos para uma organização atingir a maturidade nas suas informações gerenciais ?

De um modo geral, podemos afirmar que maturidade nas informações gerenciais é alcançada quando:

Uma organização disponibiliza as informações necessárias para a gestão do desempenho do negócio de uma forma rápida, intuitiva e segura para usuários capacitados para o uso efetivo das mesmas nos processos gerenciais existentes.

A análise desta afirmação permite a identificação de cinco princípios que devem ser alcançados:

- **DISPONIBILIZAR** a informação;
- **ALINHAR** a informação;
- **CAPACITAR** para a informação;
- **GERENCIAR** com a informação;
- **MOBILIZAR** para a informação.

Princípio 1 – Disponibilizar a informação

O primeiro princípio está relacionado à oferta de informações gerenciais e à qualidade das mesmas. As informações necessárias para a gestão dos processos e áreas de negócio (incluindo áreas de apoio), nos vários níveis decisórios (estratégico, tático e operacional), devem estar disponíveis a todos os usuários que as demandam. Esta disponibilização de informações deve ser rápida, fácil e intuitiva. Devem estar devidamente atualizadas (conforme característica do processo ou função) e corretas, não deixando dúvidas aos usuários quanto à sua prontidão para o uso. Os sistemas utilizados devem ser intuitivos e flexíveis para a realização de análises, nos sentidos vertical (“navegando” até os detalhes, se necessário, de uma análise) como horizontal (cruzando e filtrando determinada análise com outras variáveis e dimensões). Mesmo que os sistemas permitam determinadas liberdades de criação de análises (dependerá do perfil e necessidades de cada usuário), recomenda-se um certo grau de padronização no que é disponibilizado, de tal forma que as melhores práticas sejam utilizadas e replicadas na organização. Esta padronização também permitirá que os usuários comuniquem-se numa mesma linguagem e concentrem-se naquilo que a organização considera crítico. Por fim, é necessário que estes sistemas tenham a segurança necessária para permitir e direcionar o acesso conforme o perfil de cada usuário.

Princípio 2 – Alinhar a informação

O universo possível de informações gerenciais disponibilizadas pode ser muito grande, quase chegando ao infinito (considerando os tipos e formas de apresentação). Mesmo que este processo de disponibilização de informações seja contínuo e permanente (a demanda por novas ou diferentes informações nunca terá fim), deve haver critérios para a identificação e seleção das demandas a serem atendidas em determinado momento. Nada mais lógico, portanto, que o alinhamento das informações aos objetivos estratégicos da organização. Os controles e decisões do dia-a-dia estão relacionados a determinados níveis que devem ser alcançados para a manutenção e/ou melhoria do desempenho do negócio: aumentar a receita com clientes, suprir com insumos e matérias-primas, entregar os produtos e serviços em determinado prazo, cobrar regularmente, desenvolver novos produtos, etc. Cada organização, conforme o seu negócio e posicionamento estratégico, tem objetivos que devem ser competentemente gerenciados e melhorados. Os sistemas de informações gerenciais têm tanto mais valor quanto melhor suportarem esta gestão do desempenho. Cada organização deve identificar os seus objetivos e processos críticos e, como consequência, identificar e disponibilizar indicadores e informações alinhados à estas necessidades.

Princípio 3 – Capacitar para a informação

Os líderes e executivos (até os níveis mais operacionais) de uma organização são os usuários que demandam, em maior ou menor grau, o acesso à informações gerenciais. São eles que gerenciam e realizam o desempenho desejado pela organização. De nada adianta a disponibilização das “informações certas, na hora certa e no lugar certo” se as pessoas que as devem utilizar não estejam devidamente capacitadas para o seu uso. Esta capacitação envolve não só o conhecimento do uso das funcionalidades existentes nos sistemas disponíveis, mas também a forma de uso dos mesmos para a gestão do negócio. Como exemplo, um executivo de vendas deve estar capacitado para o acesso às informações de determinado cliente de sua responsabilidade, conhecendo os recursos disponibilizados pelo sistema para o tratamento das informações (navegações, filtros, funcionalidades, etc.), assim como deve estar capacitado em como usar estas informações para o correto gerenciamento do cliente (quando devo utilizar esta informação ? como devo proceder a análise ? como identifico problemas e oportunidades ?). Esta capacitação dos usuários dá-se através de treinamentos, comunicações, recursos de ajuda disponibilizados pelo próprio sistema e suporte às demandas e dúvidas no uso e aplicação do sistema.

Princípio 4 – Gerenciar com a informação

Mesmo que as informações estejam disponíveis, alinhadas com os objetivos do negócio e os usuários estejam capacitados para o seu uso, nada terá valor se não houver um uso efetivo nos processos gerenciais existentes na organização. O processo de Planejamento Estratégico é suportado e utiliza as informações ? O processo orçamentário faz uso e está alinhado com as informações gerenciais ? O processo de gerenciamento dos clientes está baseado no sistema de informações ? As reuniões da Diretoria usam efetivamente o que está disponível ? O desempenho do negócio é monitorado a partir das informações disponibilizadas ? Este uso efetivo das informações para a gestão do negócio, em suas várias unidades e departamentos, que representará o verdadeiro retorno do investimento realizado nos sistemas de inteligência. A “internalização” das informações nos processos gerenciais será mais ou menos facilitada em função da cultura existente na organização para a melhoria e atingimento de determinados níveis de desempenho. Quanto maior o nível de exigência, maior a

necessidade que as pessoas terão para o uso das informações nos processos gerenciais. O sistema de inteligência poderá facilitar esta integração com os processos, a partir de recursos pró-ativos (alertas) para a identificação e gerenciamento dos problemas e exceções.

Princípio 5 – Mobilizar para a informação

Talvez o fator que mais contribua para a multiplicação do número de usuários efetivos seja o envolvimento dos líderes na utilização das informações para o controle e gerenciamento dos níveis desejados de desempenho. Como exemplo, quanto maior o uso que o Diretor de Vendas faz das informações para monitorar o desempenho de seus Gerentes, maior o uso que estes farão para monitorar os Supervisores, que por sua vez monitorarão os Vendedores com os mesmos recursos. Quando este ciclo se fecha, pode-se afirmar que a “Equipe de Vendas” faz o uso efetivo das informações disponíveis para a gestão do seu desempenho, internalizando uma cultura de gerenciamento e melhoria contínua dos resultados. É aí que se tem a maximização dos investimentos realizados nos sistemas gerenciais.

A ação sobre os cinco princípios garante à organização o sucesso nas suas iniciativas de BI. Enquanto que o princípio 1 trata da construção do sistema, o princípio 2 trata do conteúdo necessário, o princípio 3 da preparação das pessoas para o uso e os princípios 4 e 5 da internalização deste uso na organização. A ação em somente um deles não traz resultados. Somente a ação coordenada e abrangente sobre os cinco princípios garantirá o sucesso da iniciativa. O quadro anexo apresenta mais detalhes dos cinco princípios.

O confronto com a realidade

Esta interdependência mostra a razão da frustração (e até fracasso) de vários projetos de BI. Na maioria das vezes, há um foco excessivo (às vezes até único) no princípio 1 (disponibilizar informações). Como geralmente a iniciativa é liderada pela área de TI, as preocupações e ações direcionam-se para a seleção e implantação dos sistemas e da infra-estrutura necessária. Muitas vezes estes profissionais vêem sua missão (e muitas vezes assim são cobrados pela organização) restrita ao desenvolvimento de um sistema. Se, ao final do projeto, tem-se o atendimento dos requisitos de performance, assertividade, intuitividade e segurança, dá-se a missão como cumprida. Não estou aqui afirmando que a solução passa por uma maior abrangência nesta visão de missão (incluindo os demais princípios como sua responsabilidade), mas o fato é que os resultados não serão alcançados caso não haja um esforço mais abrangente e integrado nos cinco princípios. De preferência, deve haver um envolvimento mais efetivo do usuário no projeto, dividindo-se entre TI e usuários a responsabilidade pelos esforços nos quatro princípios.

Como utilizar os Princípios da Maturidade

Como já citado, as demandas e possibilidades de disponibilização de informações são inúmeras e constantes. Diante disso, cada projeto (ou fase de projeto) deve delimitar claramente o escopo a ser trabalhado. A partir de determinados critérios (como alinhamento com a estratégia, carência de informações, prontidão dos usuários, etc.) seleciona-se o processo ou área ou tema a ser atendido. É por isso que as iniciativas de BI geralmente acontecem em ciclos. Cada ciclo funciona e deve ser gerenciado como um projeto, com suas fases de Diagnóstico, Planejamento, Construção e Implementação (trataremos num dos próximos informativos sobre este “Método de BI”).

Os cinco princípios, com seus respectivos componentes, devem orientar a organização nas fases de Diagnóstico e Planejamento, em cada novo ciclo de projeto. O seu uso, antes da “Construção do BI” (conforme escopo definido), força a reflexão e ação planejada sobre os fatores que efetivamente impactarão no sucesso da iniciativa.

Com a finalidade de sugerirmos ações para uma organização migrar da sua posição atual a um adequado nível de maturidade nas informações gerenciais, vamos tratar nos próximos informativos das ferramentas que compõe uma “Iniciativa de BI” (vide figura a seguir) :

- Modelos de informações;
- Tecnologias de BI;
- Método para o BI;
- Estrutura para o BI.

PROCESSO DE INTELIGÊNCIA DO NEGÓCIO



Quadro 1 - Os Princípios da Organização com Maturidade nas Informações Gerenciais

1) **DISPONIBILIZAR a informação:** Existe disponibilidade das informações necessárias, de uma forma rápida, assertiva, intuitiva e segura.

▪ **Abrangência de informações por Área/Processo/Assunto.**

As informações necessárias para a gestão do negócio estão disponíveis, nas diferentes Funções (Vendas, Operações, Finanças, RH, etc.), nos diferentes níveis decisórios (estratégico, tático e operacional). Com isso, todos os usuários têm suas necessidades de informação gerencial plenamente atendidas, apoiando suas decisões seja do dia-a-dia seja para decisões e análises estratégicas.

▪ **Acesso às informações de uma forma rápida e fácil.**

As informações disponíveis são acessadas pelo usuário de uma forma rápida e fácil (“no lugar certo no tempo certo”).

▪ **Informações atualizadas conforme necessidade.**

As informações de dados e cadastros acessadas por cada usuário estão atualizadas conforme suas necessidades. Como exemplo, os dados de estoque são acessados pelos usuários *on time* (ou quase *on time*), o atingimento das metas de vendas é atualizado diariamente, etc.

▪ **As Informações têm qualidade, acuracidade e padronização.**

Os sistemas e as informações disponibilizadas têm a qualidade necessária ao uso: 1) Os sistemas não tem bugs de funcionalidades; 2) Os dados são sempre corretos; 3) Não há duplicidade e “sujeiras” nos dados cadastrais; 4) Não há duplicidade ou má definições de conceitos e regras utilizadas nos sistemas.

▪ **As informações são disponibilizadas de uma forma intuitiva.**

Os sistemas estão organizados de tal forma que permitem ao usuário facilmente encontrar determinada informação. Permitem, também, que se visualize o conjunto de informações necessárias para determinada análise, “guiando” o usuário para a solução de sua necessidade. Ou seja, os sistemas devem ser suficientemente inteligentes, “sugerindo” ao usuário como analisar ou gerenciar determinado assunto, a partir de análises desenhadas dentro de um conceito de “melhores práticas”.

▪ **Os sistemas têm flexibilidade para a construção de análises.**

O usuário consegue “navegar” e “trabalhar” a informação, consegue fazer cruzamentos entre informações, tem liberdade e facilidade para construir cenários e “minerar” as informações.

▪ **A visualização dos sistemas é agradável e prática.**

O sistema é agradável e prático nos seus aspectos visuais, sem prejudicar a sua intuitividade e performance. Este design agradável motiva o usuário para o uso sistemático.

▪ **A organização tem controle e segurança na distribuição das informações.**

Os sistemas têm recursos que permitem o controle do acesso à determinada informação. Estes recursos são utilizados para direcionar a cada usuário somente aquilo que é do seu efetivo interesse e permissão.

2) ALINHAR a informação: A informação disponível está alinhada com as necessidades e prioridades do negócio.

- **As informações incluem indicadores que permitem um gerenciamento e melhoria do desempenho do negócio.**

Existe um foco na gestão do desempenho, medida e gerenciada no sistema através de indicadores de desempenho das Funções ou Processos ou Temas.

- **Existem modelos de análise que permitem a gestão e melhoria do desempenho do negócio.**

O sistema de informação gerencial permite aos usuários responsáveis pela melhoria do desempenho a análise e gerenciamento dos fatores que impactam nos resultados dos indicadores (do estratégico ao operacional).

- **Há um alinhamento entre os objetivos e estratégias do negócio com os sistemas de informações gerenciais.**

O conjunto de indicadores, informações e modelos de análise disponibilizados são priorizados e definidos para suportar o atingimento dos objetivos estratégicos da organização.

- **As informações disponibilizadas aos usuários refletem suas necessidades e prioridades.**

Existe uma participação efetiva dos usuários na definição de prioridades e no desenvolvimento e melhorias dos sistemas, fazendo com os mesmos reflitam suas linguagens, hábitos e conhecimentos. Ou seja, os sistemas são desenvolvidos para e com o usuário ("foco no cliente").

3) CAPACITAR para a informação: As pessoas estão capacitadas para o uso das informações.

- **Existem atividades de treinamento para os usuários.**

As funcionalidades e conceitos utilizados no sistema são transmitidas aos usuários através de atividades de treinamento.

- **Os sistemas usam intensamente recursos de apoio ao usuário.**

O sistema possui recursos *on line* que facilitam o uso e entendimento dos conceitos e funcionalidades: *hints*, telas explicativas, manual, glossário, materiais de apoio, etc.

- **Existem ações de comunicação com os usuários.**

Existe um processo contínuo de interação com o usuário através de atividades de comunicação (mensagens, notícias, informativos, apresentações, etc.), visando a divulgação, motivação e aprendizado do usuário.

- **Há recursos de suporte ao usuário.**

O usuário tem à sua disposição uma infra-estrutura de suporte (tipo “help desk”) ao uso e entendimento do sistema.

4) GERENCIAR com a informação: Existe uma cultura de comprometimento e motivação para o uso das informações.

▪ **Os processos gerenciais existentes na organização fazem uso efetivo das informações disponíveis.**

As informações disponibilizadas são efetivamente utilizadas como apoio na gestão dos processos gerenciais existentes na organização (planejamento estratégico, operacional, financeiro, comercial, controladoria, avaliação do desempenho, etc.).

▪ **Existe uma cultura de gestão e melhoria do desempenho através do uso das informações.**

Existe uma “necessidade” de uso sistemático dos sistemas de informações em função de uma cultura institucionalizada de gestão e melhoria de metas de desempenho.

▪ **Os sistemas são pró-ativos na identificação de problemas e oportunidades.**

A gestão dos processos críticos é apoiada pela pró-atividade dos sistemas na identificação e comunicação de problemas, exceções e oportunidades: alertas de desempenho, alertas de exceções, sinalizadores nos dados, etc.

5) MOBILIZAR para a informação: Existe uma mobilização em toda a organização para o uso efetivo das informações, a partir do envolvimento dos principais líderes.

▪ **Os principais líderes usam e promovem o uso das informações.**

O uso efetivo das informações é promovido a partir dos principais líderes da organização, seja utilizando em suas atividades seja divulgando continuamente suas necessidades e benefícios.

=====
** Ricardo Karsten é Sócio-Diretor da Beringer Consulting. Atua há 18 anos como consultor de empresas. Tem formação em Engenharia Civil e Mestrado em Administração de Empresas, ambos pela UFGRS. Atualmente dedica-se às áreas de Business Intelligence (BI), Balanced Scorecard, Gerenciamento de Processos (BPM), Gerenciamento de Projetos e Change Management.*
=====