



POR MARCELLO COLLARES

VP BUSINESS DEVELOPMENT,
FISHER INTERNATIONAL

✉: mcollares@fisher.com

QUAL É O OBJETIVO DA INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL?

Nos últimos quinze anos, as grandes empresas investiram fortemente em Tecnologia da Informação (TI): ERPs, CRMs, GPS, entre outras, para rastrear vendas e entregas, equipamentos de controle de fábrica etc. Em apenas alguns anos, as organizações foram de 'papel e lápis' para computadores, e seus investimentos permitiram não só aumentar a produtividade e lucratividade, mas também ajudar a construir uma enorme plataforma de dados: vendas, produção, custos, consumo de matérias-primas, fluxo de bens e pessoas, e assim por diante. Nós chamamos essa fase de Primeira Grande Onda de Investimento em TI.

Uma vez completa essa fase, a Segunda Grande Onda chegou. Trata-se da Inteligência Empresarial (*Business Intelligence* - BI). Em outras palavras, uma vez que os dados já estão lá, perguntamos: como eles podem ser usados além disso? O *software*, as ferramentas e as análises de BI permitiram que as organizações criassem relatórios (vendas, produção, despesas) e indicadores-chave de desempenho (produção por funcionário, vendas por território, custo por máquina etc.).

A análise dos dados gerados a partir de sistemas internos para descrever as operações internas foi uma maneira fantástica para as empresas se conhecerem melhor. Na Fisher, o BI que permite às empresas se enxergarem no espelho é chamado de "BI Interno". Mas as empresas começaram a perceber que o mundo fora de seus portões também deveria ser considerado em todos os seus estudos, o que introduziu o nascimento do "BI Externo".

Sim, é muito importante rastrear dados de custos, extrair relatórios, estudá-los e procurar melhorias de custos. Mas isso não é o suficiente. Deve-se ver como esse custo é comparado aos concorrentes a partir de análises, como, por exemplo, se 5% de redução anual estão em linha com a média do setor; se o nível de custo permite que a empresa proteja o seu negócio de um novo concorrente, entre outros. Em outras palavras, além de se olhar no espelho, as empresas também precisam olhar pela janela e ver o mundo em que operam. Bem-vindo ao BI Externo!

O BI Externo descreve o mundo exterior mais caótico de mercados, clientes, concorrentes, fornecedores e reguladores – um mundo complexo e em constante mudança. A interação de dados internos e externos é (ou deveria ser) a base de qualquer processo de tomada de

decisão. Afinal, como a Lei de Newton, qualquer ação de uma empresa criará reações à decisão. E isso deve ser considerado e modelado.

Eu sei que as ideias apresentadas neste nosso artigo são de bom senso e até mesmo evidentes. No entanto, de alguma forma, não é óbvio para todos. Ainda existem empresas que não conseguem tirar os olhos do espelho para olhar o mundo além de si mesmos e suas zonas tradicionais de conforto – mesmo que as forças externas determinem a maior parte do sucesso ou falha que as empresas experimentam, tornando a inteligência do mercado crítica para o sucesso. E esta teoria se amplifica exponencialmente quando falamos sobre uma indústria que exige um enorme investimento, é comoditizada, tem margens de lucro limitadas e opera em um mercado global.

Para contextualizar o papel do BI Externo, considere o seguinte 'business case':

Um pequeno produtor de celulose (uma fábrica) localizado no nordeste do continente americano foi abordado por um cliente de tissue. Alegando pressão do revendedor the tissue, o cliente pede um desconto adicional. Qual é o desconto REAL que o produtor de celulose deve oferecer em luz à concorrência potencial de linhas estrangeiras? Esta fábrica de celulose não tem uma linha grande nem tem madeira em níveis de custo comparáveis à América Latina. Como podemos ver na curva de custos (Figura1), é de fato uma fábrica de alto custo.

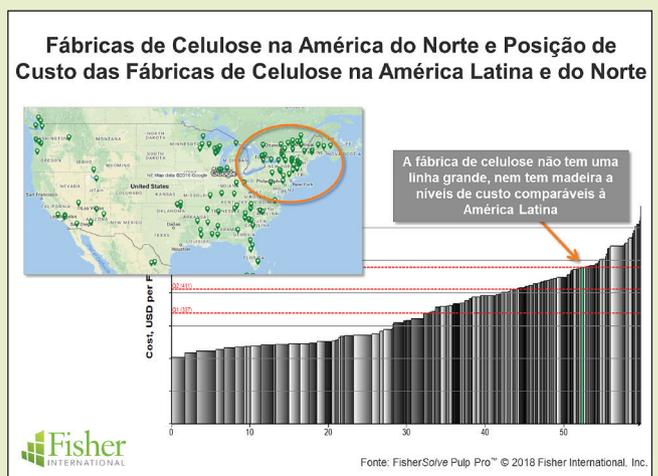


Figura1

Potencial de Negócios em Nível Mundial Baseado em 'Mill Net'

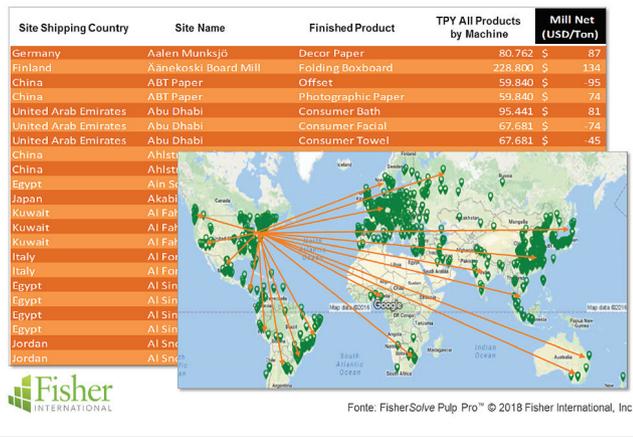


Figura 2

Análise de Viabilidade Modelada de Cada Cliente e Potenciais Baseada em Fatores de Risco de Ativos

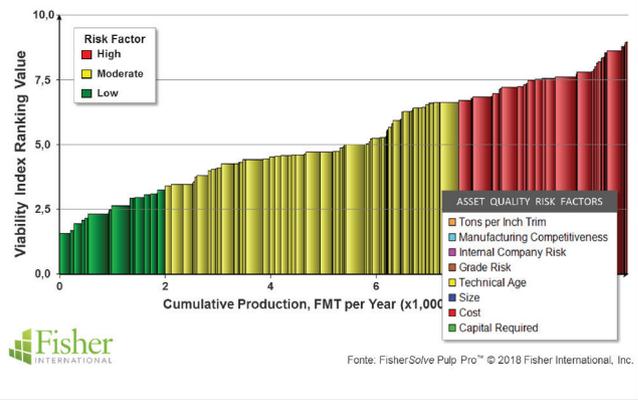


Figura 3

Cadeia de Fornecimento de Clientes e Cenário Competitivo

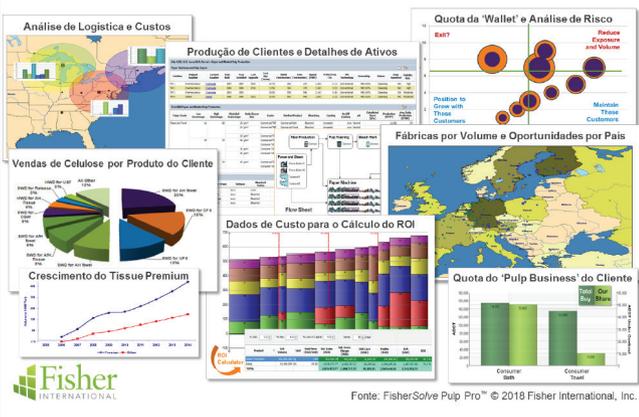


Figura 4

Custos de Caixa dos Concorrentes, 'Mill Nets' e Mercado

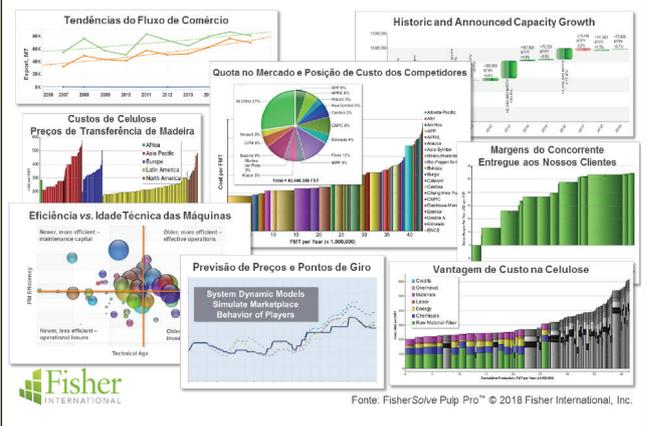


Figura 5

Análises típicas do BI Interno revelarão a capacidade de produção de celulose, custos, preços e descontos históricos e atuais da empresa, além de volumes de vendas, ciclos de demanda, inventário etc. Mas o BI Externo informará o produtor de celulose sobre a posição dos clientes e concorrentes. Com o BI Externo, o produtor de celulose pode:

- Criar "Mill Net Models" para cada cliente possível: onde mais poderia a fábrica vender sua celulose com a mesma ou maior lucratividade? (Figura 2)
- Determinar se um cliente potencial é viável a longo prazo. (Figura 3)
- Entender a cadeia de suprimentos e avaliar o crescimento do mercado onde o cliente participa, para informar o processo da proposta. Neste caso, é o pedido de desconto justificado? Uma redução da margem de lucro para satisfazer o varejista de tissue é suportada por um mercado em crescimento e aumento de volumes? (Figura 4)
- Considerar o custo de caixa e a renda líquida de todos os competidores na oferta, novos anúncios de capacidade

de frete, previsões para preços de tissue e celulose e pontos de rotação de preços. A lista de perguntas que você pode fazer é exaustiva e as respostas exclusivas aos projetos da organização suportam toda a cadeia de decisão. (Figura 5)

Com o projeto demonstrado neste case, olhando não só para os dados internos do produtor de celulose, mas também fora do portão e para o futuro, o produtor de celulose pôde estabelecer o quão agressiva deveria ser a oferta comercial, o limite de desconto provável para cada concorrente potencial na proposta, a alternativa de vendas com risco reduzido a longo prazo e melhor lucratividade.

O BI Externo fornece aos produtores de celulose informações sobre seus concorrentes e clientes. Quando combinado com os próprios dados de vendas da empresa, ele se torna um recurso transformador para tomar decisões no mercado global. Com ele, as empresas podem desenvolver seu próprio modelo proprietário para tomar decisões que maximizem a lucratividade de sua operação. ■