

revista

canalrh



ANO 4 Nº51 MARÇO - ABRIL DE 2006 WWW.CANALRH.COM.BR

dieta certa

Cientista explica os benefícios da alimentação saudável para o trabalhador

idealismo

Amigos de infância de Olinda largaram empregos promissores para revolucionar a cultura da cidade

estratégico

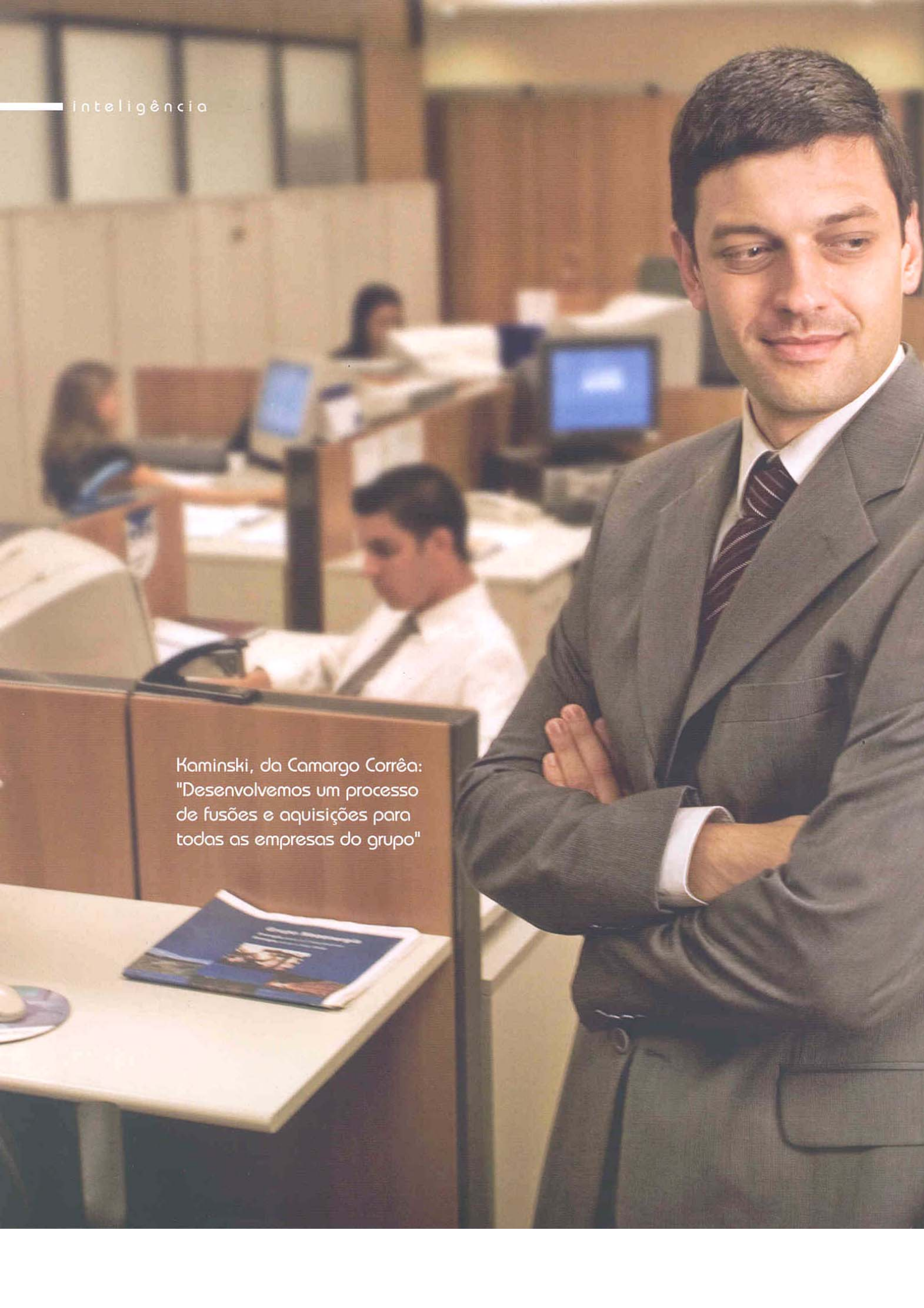
Inteligência Competitiva ganha corpo no Brasil e já conta com manual de ética e conduta.

RH para a presidência

Após 13 anos na área de Rh da Kodak, Milton Marretti é o primeiro brasileiro a assumir o comando da companhia para a AL

inteligência

Kaminski, da Camargo Corrêa:
"Desenvolvemos um processo
de fusões e aquisições para
todas as empresas do grupo"





ic já ouviu falar?

Caso contrário, apresse-se; o sistema se consolida no Brasil e é considerado fundamental para dar suporte às organizações

por **mário César de mauro** fotos **cia de foto**

Uma turma de executivos do Grupo Camargo Corrêa, um dos maiores conglomerados empresariais do País, se debruçou durante nove meses sobre estudos de mercado que traduziam as potencialidades e as fragilidades da indústria cimenteira na América Latina. Caberia a eles balizar ou não a compra da cimenteira argentina Loma Negra. Por trás da transação, o maior investimento já feito pela organização – US\$ 1,025 bilhão. A responsabilidade era grande. Os números foram checados com precisão algébrica; o perfil do consumidor e os riscos da operação, idem. De todos os vieses apurados, a concorrência – características e táticas negociais – foi um que mereceu grande atenção dos economistas, engenheiros, administradores e conselheiros da equipe.

No jargão empresarial, à estratégia de colocar profissionais a serviço de operações como essa se dá o nome de Inteligência Competitiva (IC). Trata-se de uma área que se fortaleceu muito nos últimos anos no Brasil pelo profissionalismo com que os processos têm sido conduzidos. O caso do Grupo Camargo Corrêa é ilustrativo. A equipe de IC faz parte da diretoria de Planejamento e Controle da holding, e é formada por sete profissionais fixos, cujos tentáculos alcançam todas as empresas dos 12 núcleos de negócios do grupo. Eles se reportam à alta direção, os tomadores de decisão.

De acordo com Natanael Kaminski, 31 anos, gerente da área de Inteligência Estratégica da Camargo Corrêa, engenheiro mecânico pelo ITA (Instituto Tecnológico de Aeronáutica), com MBA pelo MIT (Massachusetts Institute of Technology), os estudos que embasaram a recomendação de compra da Loma Negra e as análises estratégicas das informações eram encaminhadas diretamente ao presidente do conselho de administração da holding e da Cauê, a cimenteira da Camargo Corrêa, além dos executivos da alta direção. “Nossa área desenvolveu um processo corporativo de fusões e aquisições para todas as empresas do Grupo Camargo Corrêa”, afirma o gerente.

Batido o martelo da compra da cimenteira argentina, surgiu um dos principais grupos do ramo da América Latina, com representações na Argentina, Brasil, Uruguai, Bolívia e Paraguai, dono de 14 plantas industriais de cimento e seis de concreto, 3,2 mil funcionários diretos e indiretos e produção anual perto de 6 milhões de toneladas de cimento e 550 mil metros cúbicos de concreto.

ÉTICA ACIMA DE INTERESSES COMERCIAIS

Trabalhos como o da Camargo Corrêa denotam a eficiência e lisura dos sistemas de IC quando bem desenvolvidos dentro de uma organização, porém nem sempre a inteligência competitiva é usada de forma totalmente correta. A IC tem sido objeto de polêmicas envolvendo grupos empresariais poderosos, pela apuração ou domínio de informações sobre players de mercado. “Às vezes, se confunde postura profissional com bisbilhotagem ou espionagem”, diz o diretor executivo de São Paulo da Associação Brasileira de Inteligência Competitiva (Abraic), Paulo Junior. Um exemplo recente de postura antiética ocorreu em dezembro passado, nos Estados Unidos, e acabou na Justiça. A Microsoft impediu seu ex-executivo Kai-fu Lee de dirigir na China operações de pesquisa do site Google. A Microsoft acusou Lee e o site de busca de violarem acordo anticompetição que o executivo havia assinado quando trabalhava na empresa de Bill Gates.

“Às vezes se confunde postura profissional com bisbilhotagem ou espionagem”

No Brasil, a Abraic cumpre o papel de reger os profissionais da área para que atuem eticamente. “Possuímos um código rigoroso de ética e conduta; a transparência é tamanha que alguns chamam a IC de inteligência colaborativa”, pondera Paulo Junior, 30 anos, que atua na área em um grande banco nacional privado. O diretor diz que a IC já faz parte de processos sistemáticos dentro das grandes organizações. E o RH tem papel importante na disseminação dessa cultura nas corporações.

Para o professor doutor Walter Felix, coordenador da aplicação da função de IC na Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul), a contribuição do RH começa na seleção de profissionais com perfil adequado à prática de IC. “O RH também deve participar do esforço de sensibilização do capital humano segundo os interesses de IC, com programas de treinamento que criem a mentalidade de IC”, explica. “O RH tem de formar um exército para monitorar os passos da concorrência”, diz o consultor Ruy Prado Junior da MKM Consulting. “Além disso, cabe ao RH orientar esses profissionais para evitar o vazamento de estratégias da empresa num café ou lugar público”, explica.

O consultor Mauro Martins, sócio-diretor da MKM Consulting, diz que o RH é também um dos responsáveis pela preservação das informações estratégicas produzidas pelo sistema de IC, “no sentido de implementar mecanismos de prevenção onde a possibilidade de fuga dessas informações é crítica”. Ele refere-se ao que se convenciou chamar no mercado de Contra-Inteligência (CI). Segundo o professor Walter Felix, IC e CI devem ser entendidas como funções inseparáveis. “A CI protege dos ataques vindos de fora e, às vezes, de dentro também, pois a penetração do crime nas organizações empresariais é cada vez maior, com perdas difíceis de se contabilizar”, explica.

Hoje, o mercado de IC chegou a um ponto de difusão que obriga as empresas a se darem conta de sua importância. Algumas já estão com suas áreas consolidadas, outras trabalham com pequenos núcleos em fase inicial. É o caso da União Energia, comercializadora de energia elétrica que montou uma célula de IC sob a responsabilidade da área de planejamento estratégico. Comandada pelo diretor Latino de Carvalho, 44 anos, engenheiro de Minas e administrador de empresas por formação, com mestrado pela Universidade de Harvard e doutorado em planejamento estratégico, ainda está em fase embrionária. Somente duas profissionais executam tarefas de análise de mercado e de comunicação.

Paulo Junior: "Alguns chamam a IC de inteligência colaborativa, por conta da transparência"



Carvalho, da União Energia: "Implementação da célula se deu após identificação de um grave problema"



Carvalho explica que a implementação da célula de IC se deu quando a direção identificou um grave problema com informações internas e oriundas de fora da organização. "Nossa área comercial é uma grande captadora de informações, porém não fazíamos o melhor uso de tudo aquilo que chegava, tínhamos um problema de comunicação."

Com a ajuda da IC, ações foram criadas e a empresa obteve um tráfego de informações. "Passamos a processá-las e desenvolvemos um trabalho de compilação para se tornarem inteligentes, servindo de suporte para as áreas comercial e de planejamento", diz Carvalho.

De acordo com o diretor, hoje a célula de IC trabalha com afinco no vaivém do mercado livre de energia elétrica. "No longo prazo, essas informações processadas nos mostrarão os impactos que o mercado livre pode sofrer com o nosso produto, que é energia."

Mesmo em pouco tempo de funcionamento, a célula de IC da União Energia já conseguiu resultados significativos. Graças ao trabalho da equipe, a carteira de clientes ganhou a adesão de três indústrias de grande porte. Os dados do balanço mostram que a entrada delas provocou um aumento de 23% no Ebitda (lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização) da União Energia.

Exemplos de sucesso da área de IC demonstram sua eficiência em novos negócios e ações estratégicas das organizações. Vale ressaltar que o processo de inteligência competitiva deve sempre vir de cima para baixo, ou seja, ser patrocinado pela direção, além de ter fundamentalmente o RH como parceiro.

O QUE VOCÊ PRECISA SABER PARA SER UM PROFISSIONAL DE IC

O perfil do profissional de IC exige principalmente visão sistêmica, agilidade e capacidade analítica. No dia-a-dia é imprescindível estar antenado com as movimentações do mercado, ter boas relações pessoais e ser muito bem informado.

"Hoje, existe uma demanda nas empresas de profissionais que antecipem a competitividade de negócios num ambiente cada vez mais agressivo. A inteligência competitiva é a maneira mais estruturada de monitorar a concorrência, a rapidez das informações pode ser traduzida em boas ações", afirmou Paulo Júnior.

Um valoroso executivo de IC monta um quebra-cabeça com as informações colhidas por meio de suas fontes abertas, sejam pessoas, sites, jornais, revistas e afins. Isso vai representar 80% de seu trabalho. Os 20% restantes estarão em sua capacidade analítica de formar um bom relatório para o tomador de decisões da empresa. Para um bom funcionamento do sistema de IC é fundamental um fluxo corporativo de cima para baixo, em que a direção da empresa patrocine e invista na idéia.

A IC vem amadurecendo no Brasil desde a década de 90. Em 2000 essa tendência estratégica começou a fazer parte do planejamento das empresas brasileiras. A própria Abraic, sediada em Brasília, se expandiu para escritórios regionais em São Paulo, Curitiba e Rio de Janeiro. Reúne hoje 1,3 mil associados, entre executivos e educadores. A entidade já realizou seis conferências sobre o tema e este ano parte para a sétima.