

COMO GERIR A INFORMAÇÃO

OLIVEIRA, Helena. Como gerir a informação. DIGITAL ON LINE, v.5, n.5, Mai, 1999

RESUMO: "O mundo dos negócios vai mudar mais nos próximos 10 anos do que nos últimos 50 anos. O êxito dependerá de como as empresas recolhem, gerem e utilizam a informação". A profecia é de Bill Gates. Esse texto foi regras para passar da teoria a prática. Texto condensado de Negócios@Velocidade do Pensamento, de Bill Gates publicado em Temas e Debates, Lisboa, 1999

PALAVRAS-CHAVE: Informação.

A década de 80 foi a da qualidade, a de 90 foi a da reorganização e a primeira década de 2000 será a da velocidade. Esta mudança irá ocorrer devido a algo extremamente simples: o fluxo de informação digital.

Há cerca de 30 anos que vivemos na era da informação. Mas são muito poucas as empresas que usam a tecnologia digital para melhorar radicalmente o seu modo de funcionamento e para retirar o máximo de potencial dos seus funcionários. A maioria limita-se a automatizar procedimentos antigos. Por outro lado, são demasiados os gestores que parecem encarar a ausência de informação atempada como um dado adquirido. As pessoas viveram tanto tempo sem a informação acessível na ponta dos dedos que não sabem o que estão a perder. O mais interessante é o facto de essa insuficiência não ser devida a uma falta de investimentos em tecnologia tais como os PC para aumentar a produtividade, as redes e o correio electrónico para melhorar as comunicações e outros programas específicos. Em média, uma empresa aplica 80% dos seus investimentos em tecnologias, mas, em regra, só obtém 20% dos benefícios que hoje são possíveis.

Neste livro descrevo como o conceito de sistema nervoso digital — o equivalente empresarial ao sistema nervoso humano (v. caixa) — pode transformar os negócios em três níveis: o relacionamento entre clientes e parceiros (comércio), os empregados (gestão do conhecimento) e os procedimentos (operações).

Seguem-se 12 passos para que o fluxo digital das informações se torne numa parte intrínseca da sua empresa.

COMÉRCIO

1 Ganhe tempo utilizando transacções digitais com todos os fornecedores e parceiros. Transforme todos os procedimentos de negócios em entregas a tempo e horas.

A maior parte das transacções será de tipo digital e em regime de self-service. O serviço a clientes passará a ser a principal função de valor acrescentado para todos os negócios. O envolvimento humano nos serviços privilegiará os relativos a consultoria pessoal sobre questões importantes para os clientes — quer os seus problemas, quer os seus anseios. O ritmo das transacções e a necessidade de uma atenção personalizada aos clientes levarão as empresas a adoptar internamente processos digitais. Se quiser ser um dos que seguirá na crista da vaga da era digital, você precisa de se familiarizar com a Internet de modo a imaginar o que o estilo de vida na Web irá significar para o seu ramo de actividade.

2 Utilize uma entrega digital de vendas e serviços para eliminar o intermediário das transacções com os clientes. Se é um intermediário, utilize ferramentas digitais para acrescentar valor às transacções.

Agora que os clientes podem lidar directamente com os fabricantes e com os fornecedores de serviços, há muito pouco valor acrescentado na simples transferência de bens ou informações. Para tirar partido da Internet, deverá fornecer serviços com grande volume de transacções ou prestar serviços de alto nível e muito personalizados. Disponibilize uma grande quantidade de informação aos seus clientes e faça convergir um enorme volume de tráfego e de transacções no seu website, oferecendo sempre os melhores preços.

3 Use ferramentas digitais para que os clientes possam resolver os seus próprios problemas. Com o amadurecimento da Internet, os clientes deixarão de fazer uma distinção entre a Web e o apoio telefónico para a resolução dos seus problemas mais complexos. Ao aceder a uma página da Web, o cliente poderá apenas pressionar um botão para receber apoio via Web ou telefone. Para as questões menos delicadas bastará enviar uma mensagem por e-mail. Para questões que necessitem de uma resposta rápida, falará com um agente especializado no serviço a clientes que está a visualizar a mesma página e possui o acesso a todos os dados referentes ao cliente. A comunicação cara a cara será reservada apenas para as actividades que visam acrescentar alto valor às actividades.

OPERAÇÕES

4 Utilize ferramentas digitais para eliminar funções isoladas ou transforme-as em funções de valor acrescentado, geridas por um gestor do conhecimento.

Os trabalhadores «por tarefa» irão desaparecer e as suas funções serão automatizadas ou integradas noutras mais vastas. Estas exigem um gestor de conhecimento com melhores ferramentas tecnológicas.

5 Crie um circuito de feedback digital para melhorar a eficácia dos processos físicos e a qualidade dos produtos.

A complexidade é a morte de todos os projectos. Simplifique os métodos e reavalie-os periodicamente, envolvendo um número mínimo de pessoas num número reduzido de tarefas. E certifique-se de que todos os funcionários têm acesso a todas as informações importantes.

6 Use os sistemas digitais para encaminhar e resolver imediatamente as queixas do cliente. Recorra à tecnologia para reunir informações sobre as más experiências dos clientes, indagando sobre as melhorias que gostariam de ver satisfeitas. Sempre que receber uma queixa, direcione-a rapidamente para a pessoa correcta. Lembre-se que da resolução de uma insatisfação poderá resultar uma óptima oportunidade.

7 Através das comunicações digitais, redefina a natureza e as fronteiras do seu negócio. A Internet permite avaliar que funcionários deverá manter nos escritórios e quais os que poderão colaborar no exterior. Defina quais as competências-chave da empresa e quais as áreas não directamente envolvidas nessas competências. Veja se a Net lhe permite adjudicar essas áreas não estratégicas a empresas externas.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

8 Insista para que a comunicação circule através do e-mail.

O correio electrónico é um componente fundamental do sistema nervoso digital, pois obriga a uma resposta tão rápida quanto a de um reflexo, nivela a estrutura hierárquica da empresa, encoraja os funcionários a falar e os gestores a ouvir. Para mais, permite que as más notícias circulem com rapidez, possibilitando accionar os mecanismos de reacção necessários.

9 Analise os dados de vendas em ambiente online, por forma a descobrir padrões e partilhar conclusões com facilidade. Compreenda as tendências gerais e personalize os serviços.

«Conhecer os números» é um preceito fundamental da actividade empresarial. É necessário que reúna os dados sobre a sua empresa continuamente e em cada interacção — não só com clientes, mas com todos os parceiros de negócio.

10 Utilize os PC para a análise de negócios e promova nos gestores um nível de preocupação mais elevado sobre produtos, serviços e rentabilidade.

A utilização do software para lidar com tarefas de rotina permite introduzir o toque humano onde ele é realmente necessário. A crescente utilização do data mining (extração de dados) ajuda as empresas a direccionar os esforços de marketing. A utilização destas informações para o desenvolvimento de produtos inovadores passa pelo investimento em ferramentas que deixem as pessoas libertas para a descoberta de respostas aos padrões e tendências identificados pelos computadores.

11 Utilize ferramentas digitais para criar equipas virtuais que possam partilhar conhecimentos e ideias em tempo real.

As empresas precisam de ter uma inteligência institucional elevada, cujas contribuições provêm da aprendizagem individual e da difusão cruzada de ideias. O fluxo de informações digitais pode fazer surgir esta coesão de grupo. Os valores da empresa e o seu sistema de recompensas devem claramente reflectir a necessidade de partilha de informações.

12 Converta todos os procedimentos em papel em procedimentos digitais.

A visão do «escritório sem papel» está hoje ao seu alcance. Contabilize todos os formulários em papel e crie programas para os substituir pelo formato digital. Opte por uma abordagem self-serve — através da instalação de uma intranet — para conseguir lidar com cerca de 90% das necessidades administrativas dos empregados. Uma mensagem final para os gestores: investir nos instrumentos digitais significa ampliar as capacidades individuais e aumentar a criatividade e a inovação na empresa.

As 12 regras

1. Insista na comunicação via e-mail e reaja imediatamente às mensagens.
2. Estude os dados de vendas online e personalize os serviços aos clientes.

3. Utilize o PC para analisar o negócio. Transforme os quadros médios em estrategos.
- 4 . Crie equipas virtuais, partilhe o conhecimento e torne a informação acessível a todos.
5. Converta todos os procedimentos em papel para formato Digital.
6. Use ferramentas digitais para maximizar o conhecimento dos trabalhadores.
7. Crie um sistema de feedback digital para aumentar a eficiência e a qualidade.
8. Use sistemas digitais para atender imediatamente as queixas dos clientes.
9. Utilize as comunicações digitais para romper as fronteiras da empresa.
10. Ganhe tempo fazendo transacções digitais com os fornecedores e parceiros.
11. Promova a entrega digital de vendas e serviços para eliminar os intermediários.
12. Use a tecnologia digital para os clientes resolverem os problemas por sí próprios.

O que é um sistema nervoso digital?

Tal como um ser humano, uma empresa tem de possuir um mecanismo de comunicações internas, um «sistema nervoso», para coordenar as suas acções. O sistema nervoso biológico desencadeia os nossos reflexos para que possamos reagir rapidamente ao perigo ou às necessidades. Fornece-nos as informações necessárias enquanto avaliamos determinadas questões ou fazemos escolhas, para além de nos alertar para o que é mais importante e bloquear o que é acessório. As empresas precisam de possuir o mesmo sistema nervoso, ou seja, possuir a capacidade de funcionarem com suavidade e eficiência, de reagirem com presteza às emergências e oportunidades, de fornecerem rapidamente informações valiosas às pessoas da empresa que delas necessitam. Devem estar aptas a tomar decisões rápidas e interagir com os clientes. Este é o sistema nervoso digital, que tem como missão fundamental ligar entre si os diferentes sistemas que compõem a empresa, nomeadamente comércio, operações de negócios e gestão do conhecimento. Um sistema nervoso digital irá permitir às empresas efectuar negócios à velocidade do pensamento e será essa a chave para o êxito no século xxi.

Aventuras de Bill no reino da escrita

Bill Gates é um dos mais mediáticos gestores deste século. Nas livrarias existe uma centena de livros sobre ele ou a sua Microsoft. A imprensa especializada apenas aguarda um novo pretexto para lhe dedicar uma capa. Na Web, Bill Gates é a palavra-chave com mais referências em qualquer motor de busca. Ainda assim, Bill Gates não resistiu à tentação de escrever. A sua primeira obra, Rumo ao Futuro (McGraw-Hill, 1996), era a visão de Bill Gates sobre o futuro da sociedade, na qual as designadas «auto-estradas da informação»

desempenhariam um papel fundamental. O livro foi acusado de ser demasiado simplista, mas foi um sucesso de vendas. Negócios @ Velocidade do Pensamento é um livro diferente, dirigido claramente aos executivos. Ao invés de visões sobre o futuro, o leitor encontrará conselhos práticos para melhorar o fluxo de informações na sua empresa, apoiado por diversos casos práticos. A receptividade não tem sido famosa. Gates é acusado de com este livro estar implicitamente a promover o consumo de produtos Microsoft (crítica já referida em Portugal aquando da apresentação de Bill Gates na Expo 98). Mas, como dizíamos na capa da Digital de Outubro: «Quando o homem mais rico do mundo resolve dar conselhos, convém escutá-lo.»

Site do livro: www.speed-of-thought.com

Condensado de Negócios @ Velocidade do Pensamento, de Bill Gates. © 1999 by Temas e Debates. Publicado com a permissão de Temas e Debates, Lisboa, 1999. Todos os direitos reservados. Adaptado por Helena Oliveira.