

## KEN SAWKA - OS CINCO ESTÁGIOS DA ANÁLISE (trecho traduzido)

### **ESTÁGIO 1: DADO – ALGO ESTÁ ACONTECENDO?**

\* *A Benetech contratou 500 consultores com expertise em processos de negócio no ano passado.*

Para os analistas de IC, a utilidade dos dados raramente ultrapassa sua habilidade de chamar a atenção. Dados sozinhos raramente constituem-se nos insights convincentes que os gestores e outros usuários de inteligência procuram para respaldar suas ações ou decisões. Embora o fato da Benetech ter contratado 500 consultores no último ano possa ser interessante, o fato em si não amplia nosso discernimento, não tem o poder de confirmar uma tendência, nem é imediatamente útil. No entanto, dados são a matéria-prima bruta da análise de inteligência, e sem eles, os analistas estariam fazendo pouco mais que tecendo estórias ficcionais.

### **ESTÁGIO 2: TENDÊNCIAS/INSIGHTS (INFORMAÇÃO) – O QUE ESTÁ ACONTECENDO?**

\* *A Benetech parece estar expandindo sua estrutura de serviços profissionais; este é o segundo ano consecutivo que a empresa contrata consultores em negócios, ao mesmo tempo em que mantém seu corpo técnico.*

Esse segundo estágio da análise propicia a primeira de muitas oportunidades durante o processo analítico em que o analista adiciona seu próprio julgamento e capacidade interpretativa à informação básica. É aqui onde a verdadeira análise para agregação de valor começa, com os esforços para oferecer contexto e estrutura capazes de prover explicação para os fatos que vêm ocorrendo. Embora os analistas anseiem por oportunidades de adicionar valor à informação bruta por meio de seu julgamento, no estágio 2 é ainda muito cedo para se gerar conclusões verdadeiramente úteis.

### **ESTÁGIO 3: EXPLICAÇÃO (CONHECIMENTO) – POR QUE ESTÁ ACONTECENDO?**

\* *Cortes nos gastos corporativos com a TI têm diminuído os lucros da Benetech, causando redução das expectativas de ganho da Wall Street por 3 trimestres consecutivos. O preço das ações da empresa caiu 40% nos últimos 18 meses, de modo que seus diretores têm buscado novas fontes de lucro que possam resistir à contínua retração do setor de softwares. A Benetech provavelmente está trabalhando para edificar uma capacidade de consultoria técnica e de negócios para auxiliar seus clientes a extrair mais valor dos produtos da empresa já instalados, oferecendo serviços vinculados aos mesmos.*

Como se pode ver, quanto mais se avança pelos estágios da análise, menor a dependência dos fatos em si e maior a do nosso próprio julgamento, hipóteses e explicações. É impossível para os analistas pularem direto para as explicações e para a estratégia sem antes demonstrar uma explicação clara e plausível para os eventos e fatos que estão testemunhando. No estágio 3, o analista amarra um amplo espectro de dados e informações de várias fontes, relacionando-os uns aos outros de modo a explicar a razão dos acontecimentos que no início do processo lhe chamaram a atenção – nesse exemplo, a ação da Benetech de contratar 500 consultores com *expertise* em negócios.

### **ESTÁGIO 4: IMPLICAÇÕES (INTELIGÊNCIA) – QUE ESTRATÉGIA DEVEMOS ADOTAR? PODEMOS NOS BENEFICIAR?**

\* *Os esforços da Benetech em expandir sua linha de serviços profissionais, vinculada à sua base de produtos instalados, podem criar oportunidades de mercado para nós. Se seus esforços forem bem-sucedidos, a Benetech irá captar os lucros antes pertencentes a seus parceiros consultores de negócios. Embora a empresa possa obter resultados no curto prazo explorando melhor sua base de cliente atuais, isso lhes custará o afastamento de seus parceiros consultores, pessoas altamente influentes no mercado e importantes canais de divulgação e venda de novos produtos. Acreditamos que a estratégia da Benetech é arriscada, descolada das preferências dos clientes, e potencialmente danosa às suas relações de parceria de longo prazo. Sua aparente estratégia nos dá a oportunidade de fortalecer as relações com nossos consultores e parceiros, e posicionar nossos produtos como mais versáteis que os do concorrente.*

Aqui, pela primeira vez, o analista pode falar com credibilidade sobre o futuro e expressar uma opinião sobre o que as ações do concorrente significam para sua empresa. Nesse caso, o estágio das implicações é mais que simplesmente perguntar "e agora?": é se posicionar e dizer se as circunstâncias que foram descritas e explicadas são favoráveis ou desfavoráveis à organização. Tendo estabelecido uma estrutura que explica as tendências e o que tem ocorrido, o analista pode agora escrever com confiança sobre as consequências de suas previsões. Muitas vezes, os analistas tentam saltar para opiniões sobre o futuro sem ter estabelecido as condições básicas para explicar porque as companhias tem se comportado assim, envolvendo-se num exercício um pouco mais útil que a adivinhação.

## **ESTÁGIO 5: AÇÃO – COMO IREMOS IMPLEMENTAR A ESTRATÉGIA?**

\* *Nosso grupo de Gerentes de Vendas & Parcerias poderiam contatar nossos parceiros estratégicos nas consultorias para fortalecer nossos relacionamentos e reiterar nosso compromisso em nos mantermos como uma empresa focada em produtos e não um concorrente deles em serviços. Além disso, nosso pessoal de publicidade poderia começar a trabalhar numa nova campanha que reforce a adaptabilidade e a flexibilidade da nossa oferta de software. Deveríamos estar preparados para o momento em que os atuais consultores parceiros da Benetech começarem a reexaminar esse relacionamento, de modo a trazê-los para o nosso lado.*

Clientes de inteligência procuram os analistas para obter opiniões estratégicas e recomendações de ação. Embora recomendar possa exceder as possibilidades de algumas equipes de IC, os analistas devem, sempre que possível, indicar possíveis cursos de ação, e estarem preparados para tarefas de inteligência adicionais relacionadas à avaliação de riscos e oportunidades associadas a um curso específico de ação.

Obviamente, sua habilidade de apresentar uma ou várias opções estratégicas depende inteiramente da sofisticação e da confiabilidade das suas análises. **É impossível saltar para o estágio da ação sem antes passar pelos 4 estágios prévios da análise.**

Por fim, não fique chateado se o gestor não seguir suas recomendações – eles sempre têm muitas opções mas vão escolher apenas uma. Preocupe-se sim em saber o que foi decidido, se possível o porquê, e avalie os resultados da decisão.