

Falhas na Implementação da Inteligência de Mercado/ Inteligência Competitiva – Parte 2

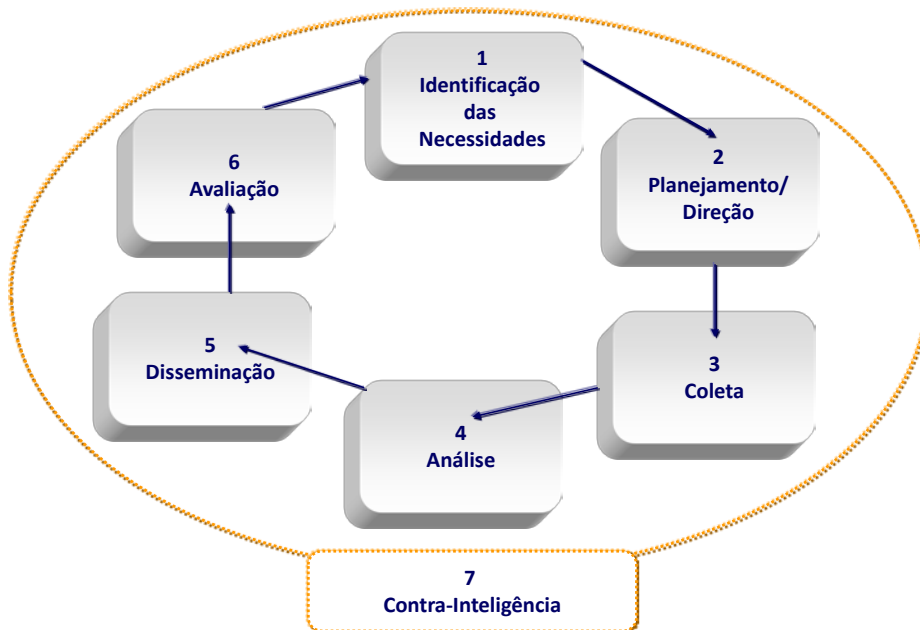
Daniela Ramos Teixeira

Essa é a 2ª Parte do artigo 'Falhas na Implementação da Inteligência de Mercado/ Inteligência Competitiva' que aborda as principais falhas na implementação em cada etapa do ciclo completo de Inteligência de Mercado ou Inteligência Competitiva.

Na Parte 1, apresentamos as falhas nas etapas do ciclo 1. Identificação das Necessidades; 2. Planejamento/ Direção e 3. Coleta.

Já na Parte 2, objetivo do presente artigo, vamos focar nas etapas 4. Análise, 5. Disseminação, 6. Avaliação e 7. Contra-Inteligência.

Ao longo desses últimos sete anos trabalhando com estruturação e implementação de áreas de Inteligência de Mercado/Inteligência Competitiva para dezenas de empresas de médio e grande porte, percebi que algumas falhas são frequentes.



Fonte: TEIXEIRA, D.R. adaptado de Fontana e Rodriguez em O Uso da Inteligência Competitiva no Processo de Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Recomendações. KM BRASIL 2003. Anais 1. São Paulo, 2003.



Antes de explicar as falhas, importante ressaltar que trabalhamos com as sete etapas do ciclo de Inteligência, ou seja, com o ciclo completo. Se o leitor realizar uma pesquisa, irá encontrar o ciclo com etapas reduzidas. Muitos não incluem a etapa Contra-Inteligência, por exemplo. E já vi, também, excluírem as etapas de Planejamento ou Avaliação do ciclo.

Para as empresas que objetivam implementar uma área de Inteligência de Mercado/ Competitiva com resultados mensurados e gerenciados ou mesmo melhorar os processos e produtos de Inteligência já existentes, incentivamos trabalhar com as sete etapas do ciclo.

Principais falhas identificadas pela Revie Inteligência na Implementação de Áreas ou Processos de Inteligência

O foco dessa seção do artigo será nas falhas de cada etapa e não em conceitos, ações necessárias e entregáveis de cada etapa.

4ª Etapa Análise

Já ouvi dizer e, também, já li em livros que a etapa mais importante do ciclo de Inteligência é a Análise, mas creio que a 1ª etapa Identificação das Necessidades é fundamental para o sucesso da Inteligência em qualquer empresa. Se o profissional inicia o trabalho de forma incorreta, todas as etapas são prejudicadas, gerando um possível retrabalho e queda de produtividade da equipe em qualquer etapa, além do risco da área ser extinta ou ter redução de profissionais, pois não atende as necessidades dos demandantes.

As principais falhas identificadas pela Revie Inteligência nessa 4ª etapa são:

- Foco em análises conclusivas; não com recomendações.



Você, com certeza, já deve ter visto um projeto de pesquisa de mercado. Nesse tipo de entrega, a maioria das análises é conclusiva e não há problema nenhum com isso, pois é o foco desse tipo de entrega. Mas não é o foco da Inteligência de Mercado/ Competitiva. Por isso que sempre relembro que pesquisa não é Inteligência de Mercado. Pesquisa é apenas mais uma ferramenta para nós, profissionais de IM/IC, trabalharmos assim como outras como a Análise SWOT (Pontos Fortes, Fracos, Ameaças e Oportunidades) ou qualquer outra técnica de análise.

Voltando à falha, o que vejo na maioria das entregas de IC/IM são análises conclusivas e não com recomendações. E há várias razões para isso:

1. Profissional leva muito tempo na etapa da coleta, pois não há processo e/ou a coleta não é automatizada.
2. Por usar a maior parte do seu tempo na etapa da Coleta, há pouco tempo para análise e, junto com a pressão da entrega, o profissional quando faz algum tipo de análise, foca na análise conclusiva.
3. Faltam treinamentos em técnicas analíticas para a equipe e processos bem definidos para que o profissional possa melhorar a sua análise.
4. Ou, simplesmente, o profissional não tem perfil analítico. Nesse caso, já vimos que não adianta treinar, ensinar processos que ele não irá evoluir mais se chegou no seu ponto máximo. É importante a consultoria que assessora, ou o gestor da área, avaliar o perfil da equipe, continuamente, para que a produtividade do time mantenha seu nível. Se necessário, o gestor deverá fazer as substituições na equipe ou o remanejamento de atividades o mais rápido possível.

- Faltam cenários analíticos com recomendações; falta Inteligência Estratégica Antecipativa.

Um ponto importante a ressaltar é que para fazer uma análise com recomendações ou IEA (Inteligência Estratégica Antecipativa) não é necessário escrever 'livros extensos'. A Inteligência de Mercado/ Competitiva



tem que ser ágil, entregar com qualidade para a tomada de decisão, sendo possível entregar recomendações pontuais e IEA sem análises complexas.

A Revie Inteligência também adaptou a técnica Cenários com viés para a IM/IC, pois em tempos de crise política e econômica, por exemplo, é essencial trabalhar com cenários de curto e médio prazo.

5ª Etapa Disseminação

A etapa de Disseminação é quando, efetivamente, as áreas internas recebem os produtos (relatórios, boletins, avisos de alerta, etc.) produzidos pela área de IM/IC.

Destaco os portais de Inteligência que vem ganhando preferência no ambiente corporativo já há alguns anos. Os portais são importantes para a disseminação do conhecimento gerado, pois facilitam a busca dos usuários numa base única de dados, informações e conhecimento empresarial.

As outras duas formas de disseminação bem comuns da área de IM/IM são o envio por e-mail e, também, apresentação presencial para entregas mais estratégicas ou solicitadas pelo board/ diretoria.

A principal falha que identificamos nessa etapa é a demora para a entrega do produto de Inteligência. Importante identificar o motivo desse atraso como:

- Equipe priorizou outra entrega? Por que? Solicitação da diretoria?
- Falhas no processo de coleta não relatadas pelo analista responsável?
Analista não encontrou base de dados e informações relevantes?
- Área demandante mudou o foco do trabalho?

Seja qual for o motivo, importante alinhar com o gestor desde o início e comunicar à área demandante da entrega.

6ª Etapa Avaliação

A etapa Avaliação é essencial para qualquer área e gestão de Inteligência. Já ouvi muito dizer que não é possível medir resultados da área de Inteligência ou dos projetos entregues ou que é difícil avaliar os resultados. E afirmo que é



possível fazer esse trabalho medindo resultados periódicos e com indicadores. No nosso caso, utilizamos a Metodologia Revie (Rede de Valor para Inteligência Empresarial) com processos e indicadores já mapeados e implementados nas empresas.

A principal falha dessa etapa é não fazer nenhum tipo de avaliação. Algumas empresas possuem áreas de Inteligência, mas não avaliam ou fazem em parte. É possível avaliar sua própria equipe, a área como um todo, as entregas feitas para as áreas demandantes e os resultados gerados (ou parte deles).

Os portais de Inteligência, que citei na etapa Disseminação, podem ajudar na etapa Avaliação e há outras formas de ter bons resultados com essa etapa mesmo se não há investimentos em tecnologias como no caso dos portais.

7ª Etapa Contra-Inteligência

A Contra-Inteligência é a implementação de medidas de segurança em todas as etapas do ciclo com objetivo de proteger a inteligência e o conhecimento empresarial gerado pela área de Inteligência.

As principais falhas que identificamos nessa etapa estão relacionadas às questões de ética e até onde ir para neutralizar a inteligência adversa.

Inteligência de Mercado ou Inteligência Competitiva não é espionagem. Nosso trabalho prima pela ética e transparência. Tive conhecimento de profissionais que receberam relatórios não autorizados do concorrente e, simplesmente, o gestor devolveu o material para a empresa. Em contrapartida, há outros casos que o profissional chega a forjar uma situação de quem seja para obter informações sobre o concorrente.

Hoje, é comum os próprios executivos de empresas concorrentes se reunirem para trocar informações sobre o mercado. Recomendo que os profissionais de Inteligência se aproximem desses executivos, pois certamente serão uma fonte rica de informações.



Outro ponto importante é que ações de Contra-Inteligência já devem constar na etapa Planejamento (2ª etapa do ciclo de Inteligência) e não apenas quando aparecer o problema.

E você? Já identificou outras falhas, além das já citadas, na implementação de áreas e/ou processos de Inteligência nas empresas? Compartilhe sua opinião conosco. E não deixe de ler nosso 1º artigo sobre esse assunto que aborda as principais falhas nas primeiras três etapas do ciclo de Inteligência: 1. Identificação das Necessidades; 2. Planejamento/ Direção e 3. Coleta.

Daniela Ramos Teixeira

Sócia Diretora Revie Inteligência Empresarial

Gestora do Grupo Inteligência de Mercado Brasil LinkedIn +6000

Daniela Ramos Teixeira é diretora da REVIE Inteligência Empresarial, empresa de consultoria, processos, capacitação e tecnologia em Inteligência Empresarial e Inteligência Competitiva.
www.revie.com.br

Curso da Revie Inteligência sobre esse assunto

Mais informações em <http://www.revie.com.br/site-curso?id=4> ou inteligencia@revie.com.br

Acompanhe a Revie Inteligência nas Redes Sociais

<http://twitter.com/reviebrasil>

www.linkedin.com/company/revie-inteligencia-empresarial

www.facebook.com/RevieInteligencia

Fonte: www.revie.com.br