

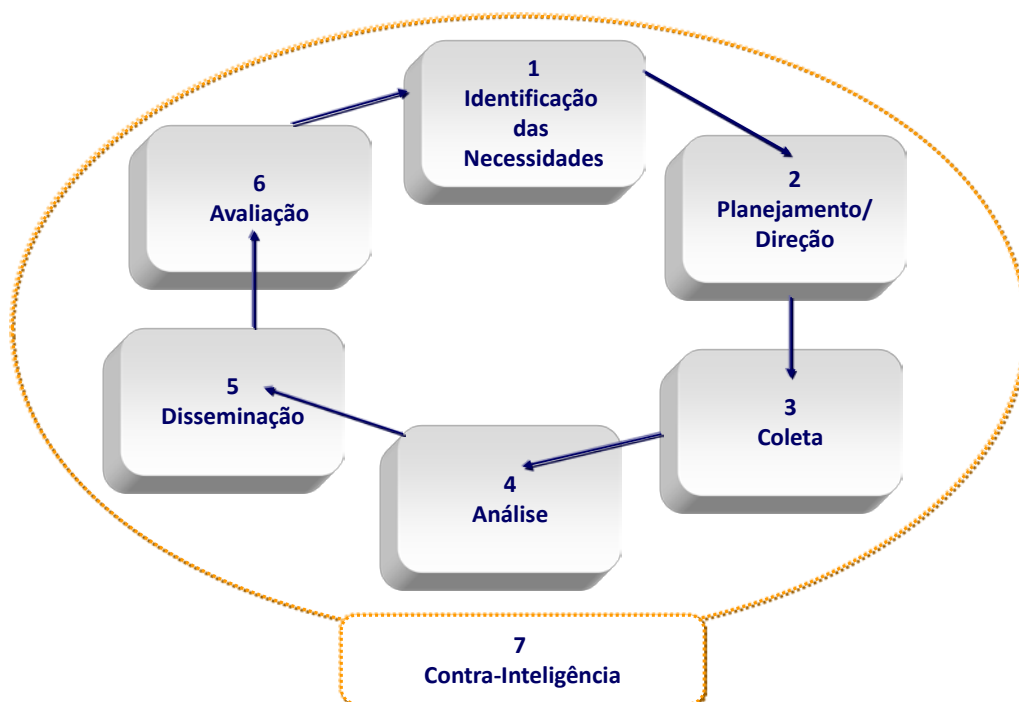
Falhas na Implementação da Inteligência de Mercado/ Inteligência Competitiva – Parte 1

Daniela Ramos Teixeira

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.

Esse artigo foi dividido em Parte 1 e Parte 2 e aborda as principais falhas na implementação em cada etapa do ciclo completo de Inteligência de Mercado ou Inteligência Competitiva. Na Parte 1, objetivo do presente artigo, apresentamos as falhas nas etapas do ciclo 1. Identificação das Necessidades; 2. Planejamento/ Direção e 3. Coleta.

Já na Parte 2 do artigo, o foco será nas etapas 4. Análise, 5. Disseminação, 6. Avaliação e 7. Contra-Inteligência.



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.

1ª Etapa Identificação das Necessidades

Nessa etapa, identificamos as necessidades do público interno em relação às análises, informações e/ou dados a serem entregues e qual será a periodicidade das entregas. Além disso, assessoramos a empresa no alinhamento de expectativas sobre a área e/ou entregas de Inteligência, dentre outras atividades.

As principais falhas identificadas pela Revie Inteligência nessa etapa são:

- Falta de alinhamento entre as áreas internas da empresa.
- Falta de visão única sobre o que deveria ser uma área e/ou processo de Inteligência e suas entregas.

O papel de uma consultoria ou do gestor nessa etapa deveria ser na identificação detalhada das necessidades de cada área para trazer esse alinhamento entre as áreas desde o início na implementação da Inteligência.



Ações de aculturação da empresa sobre Inteligência, por exemplo, podem ajudar a corrigir as falhas identificadas nessa etapa.

2ª Etapa Planejamento/ Direção

A etapa do Planejamento/ Direção depende de um bom resultado obtido com a etapa anterior 'Identificação das Necessidades'. Se as perguntas para as áreas internas forem feitas incorretamente ou com informações faltantes, por exemplo, o responsável pelo planejamento da implementação da área e/ou processo de IM/IC (Inteligência de Mercado/ Inteligência Competitiva) terá retrabalho ou fará um desenho de área que não irá atender as áreas demandantes.

Uma etapa depende da outra para termos uma implementação da IM/IC bem sucedida e com resultados.

É nessa etapa 2 do Planejamento que definimos o formato e o conteúdo das entregas e, também, os famosos KITs (Key Intelligence Topics) e KIQs (Key Intelligence Questions) já conhecidos pelos profissionais de IM/IC.

As principais falhas identificadas pela Revie Inteligência nessa 2ª etapa são:

- Imediatismo e pressão do dia-a-dia muito comum para quem trabalha com IC/IM em organizações.

Já ouvi de muitos gestores que eles, simplesmente, 'pularam' a etapa de Planejamento ou fizeram o trabalho pela metade devido às outras prioridades como entregas já em andamento da área de Inteligência, reuniões, dentre outros. Ou seja, pouco ou nenhum tempo é gasto com a etapa do Planejamento.

Mas nem tudo está perdido. A Revie Inteligência já foi contratada, por exemplo, para assessorar empresas na reestruturação de áreas de Inteligência ou mesmo para uma avaliação interna da área. Dessa forma, fazemos as correções de rota necessárias já com a área em andamento e com entregas.



Importante ressaltar, também, que a pressão do dia-a-dia e o acúmulo de entregas solicitadas para a área de Inteligência faz com que toda a equipe viva, constantemente, no imediatismo. É tudo para 'ontem' e essa situação tem implicações em outras etapas do ciclo como as etapas de Coleta, Análise e Avaliação.

- Falta de revisão das fontes primárias/secundárias.

Sempre recomendamos que um profissional da área de Inteligência faça as revisões periódicas das fontes primárias/secundárias (internet, revistas impressas, etc.) para a construção dos produtos de inteligência (como relatórios analíticos, avisos de alerta). Mas devido ao que foi exposto no item anterior, essa atividade também não é feita por muitas áreas de Inteligência, o que gera retrabalho e baixa produtividade para toda a equipe. Deveria ser uma atividade periódica da área para que todo Planejamento estruturado, inicialmente, não fique desatualizado.

- Falta de acesso às redes sociais.

Com a questão da segurança da informação em alta nas organizações, é essencial que pelo menos um profissional da equipe de IM/IC tenha acesso às redes sociais. Essa e outras necessidades da área já devem ser expostas na etapa do Planejamento.

Hoje, as redes sociais já fazem parte do universo de IM/IC de várias empresas como as do setor de alimentos. Fizemos a assessoria e a gestão técnica de todas as entregas de IM para uma empresa de alimentos e os profissionais da área analisavam frequentemente as campanhas dos concorrentes nas redes sociais como Facebook.



3ª Etapa Coleta

No início da construção dos produtos de Inteligência, a etapa da coleta irá ocupar a maior parte do tempo do profissional de IC/IM, pois é necessário levantar as fontes e correlacionar com os produtos de inteligência, ou seja, com as entregas a serem feitas para o público interno.

Felizmente, hoje, contamos com muitas ferramentas tecnológicas que tem a função de automatizar a coleta após essa fase inicial. Assim, o profissional tem a possibilidade de utilizar a maior parte do seu tempo com a análise e não com a coleta.

O problema é que nem todas as empresas tem verba para investir em tecnologias, embora o custo para automatizar uma coleta seja bem menor que há dez anos, por exemplo.

As principais falhas identificadas pela Revie Inteligência nessa 3ª etapa são:

- Tempo x inúmeras fontes de informação.

Mesmo com a coleta automatizada, treinando centenas de profissionais desde 2009, observei que eles se 'perdem' no meio de tantas fontes (internet, mídia impressa, informações de eventos, etc.), informações e dados. É papel da consultoria ou do gestor da área treinar e fazer correções de rota no processo de coleta, quando necessário. E o início desse processo de coleta já começa na etapa do Planejamento.

Com a implementação de processos bem definidos para a coleta e treinamento da equipe, percebemos que essa falha desaparece no decorrer dos meses. Essa situação é o que presenciamos implementando áreas de Inteligência nos nossos clientes e treinando profissionais para essa finalidade.

Vale ressaltar que o processo que utilizamos faz parte da Metodologia Revie (Rede de Valor para Inteligência Empresarial), metodologia 100% brasileira de Inteligência Empresarial que vem sendo implementada em empresas desde 2011 com excelentes resultados.



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 2º artigo que será publicado em breve com as principais falhas nas outras quatro etapas do ciclo de Inteligência: 4. Análise, 5. Disseminação, 6. Avaliação e 7. Contra-Inteligência.

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

<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