



As Faces da Inteligência: como direcionar a sua organização e definir o perfil profissional

***Daniela Ramos Teixeira**

A aplicabilidade da Inteligência não deve se limitar a grandes organizações. É essencial que cada empresa, seja uma grande corporação ou PME (pequena e média empresa), construa o seu modelo de Inteligência.

É crescente o número de organizações que investem em Inteligência para reduzir os riscos na tomada de decisão, melhorar o desempenho da equipe de vendas e MKT, neutralizar o avanço da concorrência e, mais recentemente, buscar na inovação o diferencial competitivo para agregar valor ao negócio.

O objetivo da Inteligência é transformar informação subjetiva e desagregada em vantagem competitiva para agregar valor aos negócios. A aplicabilidade da Inteligência, dessa forma, não deve se limitar a grandes organizações. É essencial que cada empresa, seja uma grande corporação ou PME (pequena e média empresa), construa o seu processo de Inteligência, definindo o foco inicial de atuação bem como o desenvolvimento e a implementação do modelo (in-house, terceirizado ou híbrido).

Nos últimos sete anos, a Inteligência foi adquirindo vários adjetivos e hoje tem a sua própria ‘sopa de letras’: Inteligência Estratégica, Inteligência Tática, Inteligência Competitiva, Inteligência Antecipativa, Inteligência de Vendas etc. Hoje, Inteligência é sinônimo de ‘bom negócio’, de diferencial competitivo, sendo que algumas empresas já incluíram a palavra no slogan, incluindo as PMEs (pequenas e médias empresas) de segmentos de mercado bem variados, como um instituto de beleza de São Paulo que escolheu como slogan ‘salão inteligente’.

Dentre as PMEs (pequenas e médias empresas), uma operadora de telecomunicações com forte atuação nas regiões Sul e SE inovou no segmento de Telecom, utilizando técnicas especializadas de IM (Inteligência de Mercado) como geomarketing para alcançar o diferencial competitivo nos negócios.

Outra empresa do segmento de TI – Terceirização de Serviços utilizou a Inteligência Competitiva recentemente para decidir se lançaria ou não uma solução de DMS (Serviços de Gerenciamento de Desktops) no mercado brasileiro.

O estudo de IC (Inteligência Competitiva) mapeava o mercado e principais concorrentes que a empresa enfrentaria no BR, além de construir um cenário analítico com recomendações para a empresa. Para isso, foi feito um levantamento do mercado de Outsourcing, Infra-Estrutura de TI e Managed Services (tamanho do mercado, projeções de crescimento, tendências etc.). Sobre a concorrência, o foco da busca de informação foi no faturamento, portfólio de soluções, parcerias estratégicas, estratégias go-to-market e análise Swot.



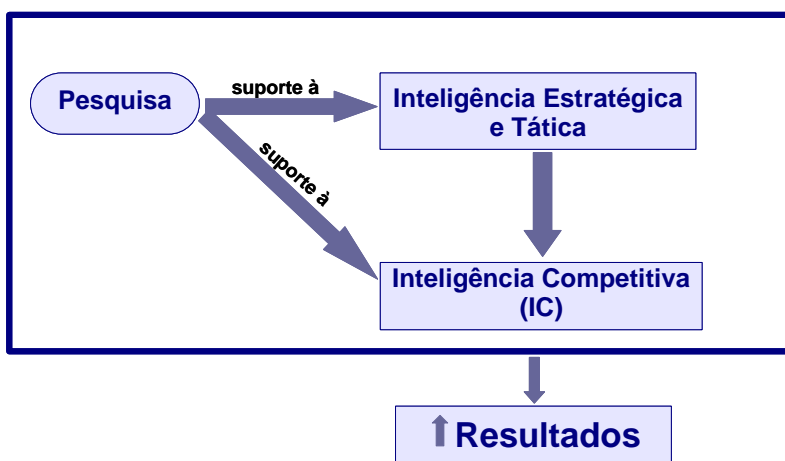
Quando cruzamentos certos começam a ser feitos pelos profissionais de Inteligência e Estratégia, o estudo fica mais interessante e útil. Nesse caso, um deles foi comparar o estágio de maturidade da solução dos concorrentes com uma projeção de crescimento da solução a ser lançada.

Como resultados, a empresa decidiu não lançar a solução por uma série de fatores levantados no estudo de IC (Inteligência Competitiva) como mercado consolidado com fortes players e projeção de crescimento baixa para a solução nos próximos 3 anos.

O Cosmo da Inteligência associada aos negócios

O foco na Inteligência Estratégica (IE) é na tomada de decisão orientada ao futuro e na redução dos riscos (AQPC, 1999).

A Inteligência Tática foca o presente, provendo informações para o monitoramento do ambiente organizacional em ‘tempo real’ (AQPC, 1999). Já a Inteligência Competitiva (IC), independente de ser tática ou estratégica, engloba informações específicas sobre o mercado e a concorrência.



A prática da pesquisa torna-se uma importante aliada da Inteligência, provendo dados quanti e qualitativos para a construção de cenários analíticos, essenciais para a Inteligência Estratégica.



Lesca (2003) também agrupa a Inteligência na dimensão Tempo em:

- Inteligência Antecipativa: relacionada ao futuro.
- Inteligência Situacional: focada no presente.
- Inteligência Retrospectiva: direcionada ao passado.

Aplicabilidade da dimensão tempo na Inteligência Competitiva:

| Inteligência Competitiva (IC) | |
|--|--|
| ✓ Lançamento inesperado do produto de um concorrente | |
| Orientação da Inteligência | Ações |
| IC Situacional | Monitoramento de conteúdo e das ações do concorrente na mídia pós-lançamento |
| IC Retrospectiva | Entendimento das razões pelas quais o concorrente tomou a decisão |
| IC Antecipativa | Próximos passos do concorrente (expansão da LOB, estágios do ciclo de maturidade do produto) |

Obs.: LOB – Linhas de Negócios.



O lançamento inesperado de um produto do concorrente no mercado vai demandar um estudo de Inteligência Situacional, podendo envolver as razões pelas quais o concorrente tomou a decisão (Inteligência Retrospectiva) e quais serão os seus próximos passos (Inteligência Antecipativa).

Se houve o fracasso de um serviço num nicho de mercado, por exemplo, é necessário focar, primeiramente, na Inteligência Retrospectiva para aprender com os erros. Razões do fracasso podem ser mensuradas atribuindo peso a itens pré-selecionados pelas áreas envolvidas.

A busca contínua pela inovação das LOB's (Linhas de Negócios) e a redução de surpresas (tecnológicas, sobre tendências de mercado etc) são alguns exemplos de aplicabilidade da Inteligência Estratégica Antecipativa (IEA) nas organizações.

Lesca (2003) define a Inteligência Estratégica Antecipativa (IEA) como o processo coletivo, proativo e contínuo pelo qual os profissionais da organização coletam (de forma voluntária) e utilizam informações pertinentes relativas ao seu ambiente sócio-econômico e às mudanças que podem nele ocorrer, visando:

- criar oportunidades de negócios;
- inovar;
- adaptar-se à evolução do ambiente;
- evitar surpresas estratégicas desagradáveis e
- reduzir riscos e incerteza em geral.

Empresas de TI e Telecom deveriam ver a Inteligência Estratégica Antecipativa (IEA) como fator-chave na gestão da inovação e diferenciação, principalmente das LOB's (Linhas de Negócios). Atualmente, as iniciativas nesse sentido são isoladas no Brasil, mas já há um esforço de comunicação e MKT de multinacionais como IBM e SAP no mercado.

“Inovação que faz a diferença” foi definida pela IBM como um dos três valores fundamentais da empresa e já faz parte do discurso de vendas da empresa.

Definindo os perfis dos Profissionais de Inteligência

A capacidade analítica é, sem dúvida, o diferencial de trabalho em Inteligência. O profissional de Inteligência é peça essencial não apenas para montar o ‘quebra-cabeça’ da área, mas para ‘retroalimentar’ o fluxo de informações, atentando-se principalmente para a identificação de oportunidades, redução de riscos e antecipação de problemas e ameaças.



Há três perfis de profissionais a serem destacados:

1. Planilheiro

Profissional que faz 'input de dados', criação de planilhas podendo também ser responsável pela concepção dos números. É capaz de fazer algum tipo de análise quantitativa, mas sem complexidade.

✓ Posicionamento na empresa: operacional.

2. PP (Passado/Presente)

É capaz de analisar os números e cruzar dados/informação, relacionando o passado/presente. Alguns profissionais dessa categoria chegam a fazer recomendações, mas sem análise aprofundada e detalhamento de cenários.

✓ Posicionamento na empresa: tático.

3. Visionário

Profissional que, além de analisar os dados quantitativos, o passado/presente, se diferencia pela posição inovadora e visionária com foco na Inteligência Antecipativa, construindo cenários analíticos com recomendações para as empresas.

✓ Posicionamento na empresa: tático-estratégico.

É importante ressaltar que os três perfis de profissionais são importantes para uma organização. O que irá variar é o número de profissionais com as características de cada perfil bem como a sua alocação nas áreas de Inteligência.

Uma pequena empresa, por exemplo, poderá optar por terceirizar os serviços de um profissional estrategista e visionário, acumulando também as funções de um analista PP (Passado/Presente). Ou mesmo um gerente de Inteligência, numa média empresa, poderá exercer as funções dos profissionais PP (Passado/Presente) e Visionário.

Independente do perfil de profissional (planilheiro, PP ou visionário) e orientação da Inteligência (Competitiva Situacional, Estratégica Antecipativa etc), o importante é a conscientização das organizações, sejam grandes ou PMEs (pequenas e médias empresas), que a estruturação da Inteligência não é modismo e, muito menos, se limita a grandes corporações.

As áreas de pesquisa das empresas e os serviços terceirizados nessa área já representavam parte do 'quebra-cabeças' da Inteligência Organizacional anos atrás. O que houve foi uma profissionalização gradativa do trabalho de Inteligência e dos seus profissionais, essencial para a sobrevivência das organizações na nova era do conhecimento, na qual hoje impera o avanço da competitividade e a busca contínua pela inovação.



Referências Bibliográficas:

- FREITAS, H. M. R. ; JANISSEK-MUNIZ, R. **Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica.** In: Congresso Ibero Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, 2006, Curitiba PR. Anais do Congresso Ibero Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva.
- LESCA, H. **Veille stratégique: La méthode L.E.SCanning®.** Editions EMS. 2003.
- AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER (APQC). **Strategic and Tactical Competitive Intelligence for Sales and Marketing,** 1999. Disponível em: <http://www.researchandmarkets.com/reportinfo.asp?report_id=42812>. Acesso em: 02 jul. 07.



Daniela Ramos Teixeira

e-mail: daniela_teixeira@consultant.com www.linkedin.com/in/dteixeira

Daniela Ramos Teixeira é especialista em Marketing e Negócios pela Universidade da Califórnia, Santa Barbara (UCSB-EUA) com graduação em propaganda e MKT pela ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing).

Áreas de expertise: estratégia, desenvolvimento de negócios e inteligência empresarial, atuando a mais de nove anos no mercado.

Palestrante e autora de artigos publicados na mídia especializada e em congressos (CLADEA Am. Latina e KM Brasil), é colaboradora do Grupo Treinar e atuou como palestrante em treinamentos e eventos de Gestão do Conhecimento, MKT e TI para empresas e instituições como: IBM, SUCESU-SP, SENAC, SBGC e Interop.

Artigos escritos pela consultora publicados em: <http://dramos-teixeira.blogspot.com>