



Cenários – diferencial estratégico em Inteligência Empresarial

Daniela Ramos Teixeira

Poucas empresas, no Brasil, trabalham a Inteligência Empresarial em Marketing e Vendas aplicando técnicas qualitativas de prospecção, com recomendações para as empresas no curto, médio ou longo prazo.

O imediatismo e a busca frenética pela resolução de problemas do dia-a-dia limitam a aplicabilidade das técnicas qualitativas de prospecção. Dentre essas técnicas, destaca-se a construção de Cenários.

Cenário, no contexto do Método REVIE (Rede de Valor para Inteligência Empresarial), é "o conjunto formado para descrição de uma situação futura e do encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura". (Bluet e Zemor, 1970, citados por Godet, 1993)

Complementando a definição acima, Cenários múltiplos são a construção de imagens de futuros alternativos, cada um com consistência interna e tendo relevância, além de certa probabilidade de ocorrência. (Kotler, 1996)

Vantagens e quando utilizar

O uso de Cenários é útil para as organizações diante de situações como (Schoemaker, 1995):

- Incerteza alta em relação à habilidade gerencial de predizê-la ou ajustá-la;
- Muitas surpresas custosas ocorreram no passado;
- Novas oportunidades não foram percebidas ou geradas pela empresa;



- Baixa qualidade do pensamento estratégico (por exemplo, muito rotinizada ou burocrática);
- Segmento de atuação experimentou ou está por experimentar uma mudança significativa;
- Várias opiniões divergentes e
- Uso dos Cenários pelos concorrentes.

Todas as situações acima podem estar relacionadas com a Inteligência Empresarial em Marketing e Vendas bem como as vantagens descritas, a seguir, por Schoemaker (1995) no uso de Cenários no ambiente de negócios:

- Captura uma série de possibilidades, com alto grau de riqueza nos detalhes, estimulando os tomadores de decisão a considerarem mudanças que outras técnicas não apresentam.
- Simplifica a grande quantidade de dados em um número limitado de alternativas possíveis.
- Organiza as possibilidades na forma de narrativa, facilitando o entendimento enquanto reúne um grande número de dados.

Limitações da Técnica de Cenários

Os Cenários são utilizados para projeções de médio e longo prazos. (Georgoff e Murdick, 1986). Mas a realidade é que um horizonte entre dez e vinte anos nem sempre atende as necessidades e mudanças constantes das áreas de Inteligência Empresarial, Marketing e Vendas.

O custo dos projetos para a construção dos Cenários varia entre moderado a alto, se comparado com outras técnicas qualitativas de prospecção para Marketing e Vendas.



Em média, um projeto leva entre dois a três meses para ser finalizado, sendo que o prazo é menor se os Cenários forem construídos por profissionais da própria empresa.

Entretanto, o resultado final dos Cenários de Decisão pode ser tendencioso, refletindo o interesse de uma área/ grupo específico da empresa.

Cenários e o Método REVIE – uma análise com foco em Marketing e Vendas

Cenário é uma técnica selecionada e aplicável em Marketing e Vendas nos quatro eixos da Inteligência Empresarial (concorrência/mercado, produtos/serviços, clientes e parceiros) do Método REVIE (Rede de Valor para Inteligência Empresarial), podendo ser utilizada em qualquer um dos quatro eixos ou em todos simultaneamente.

Esse é uma das principais razões pelas quais o Cenário é uma técnica de integração para Marketing e Vendas no ambiente empresarial, sendo uma técnica-chave do Método REVIE (Rede de Valor para Inteligência Empresarial).

O horizonte de tempo para Cenários Corporativos, que é geralmente de dez anos, é diferente do utilizado para Cenários de Negócios. As preocupações e as mudanças são outras e forçam os gerentes de produtos e negócios a reduzir o horizonte de tempo. (Duin van der, 2006)

É importante que as áreas de Inteligência Empresarial, Marketing e Vendas construam Cenários com horizontes de tempo diferenciados, ou seja, até um ano (curto prazo), entre um e três anos (médio prazo) e mais de três anos (longo prazo). Para isso, foi desenvolvido um método próprio para a



construção de Cenários com foco em Marketing e Vendas que faz parte da REVIE (Rede de Valor para Inteligência Empresarial).

Os Cenários, se bem construídos e utilizados, podem trazer o diferencial estratégico para a empresa em Marketing e Vendas fazendo com que ela caminhe anos-luz à frente da concorrência.

Referências Bibliográficas

DUIN, P. A. van der. The Use Of Scenarios In Innovation Processes : Two Case Studies. In: Second International Seville Seminar on Future-Oriented Technology Analysis: Impact of FTA Approaches on Policy and Decision-Making – SEVILLE 2006).

GEORGOFF, R. G.; MURDICK, R. G. Manager's guide to forecasting. Harvard Business Review, 1986, v. 64, n. 1, p. 110-120, 1986.

GODET, M. — Manual de prospectiva estratégica : da antecipação à acção. Lisboa : Publicações Dom Quixote, 1993.

KOTLER, P. Administração de Marketing. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.

SCHOEMAKER, P. J. H. Scenario Planning : A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*, Winter 1995.

TEIXEIRA, D. R. Rede de Valor para Inteligência Empresarial. Revista da ESPM, vol. 16, Edição nº 1, pg. 80-90, janeiro/fevereiro 2009.

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

REVIE Inteligência no Twitter: <http://twitter.com/reviebrasil>

Fonte:

www.revie.com.br

www.metaanalise.com.br