



O GAP entre Inteligência Competitiva e Forecasting: antecipar o futuro – quem não quer?

Daniela Ramos Teixeira

Poucas empresas, no Brasil, trabalham a Inteligência Competitiva no nível de Forecasting (ou Cenário Prospectivo). O que vemos, hoje, na maioria das vezes é o Cenário Conclusivo. Neste artigo, Daniela relata os principais erros das empresas e conta os ganhos da Inteligência Competitiva utilizando o Forecasting.

A Realidade no Brasil

Poucas empresas, no Brasil, trabalham a Inteligência Competitiva no nível de *Forecasting* (ou Cenário Prospectivo), construindo cenários analíticos prospectivos com recomendações para as empresas no curto, médio ou longo prazo.

O que vemos, hoje, na maioria das vezes é o Cenário Conclusivo, e não de *Forecasting* (ou Cenário Prospectivo). Isso inclui, também, empresas prestadoras de serviços em Inteligência Competitiva.

O *Forecasting* (ou Cenário Prospectivo) deveria englobar os 4 principais eixos de MKT e Vendas nas empresas:

- Inteligência Competitiva;
- Produtos/ Serviços;



- Clientes e
- Parcerias.

Mas não é a realidade, hoje, das empresas brasileiras. Principais erros:

- a empresa terceirizada é paga, na maioria das vezes, para fazer a identificação, a análise e a geração de *Forecasting* (Cenário Prospectivo); não o acompanhamento e a implementação de ações com a apuração de resultados.
- lentidão da média e da alta gerência na implementação de ações identificadas pela análise e geração de *Forecasting* (Cenário Prospectivo). O imediatismo e a busca frenética pela resolução de problemas do dia-a-dia ajudam as empresas a serem 'engolidas' pela concorrência logo no curto prazo.
- falta a visão macro na geração de cenários prospectivos. Em MKT e Vendas, tem-se que analisar os 4 principais eixos: Inteligência Competitiva; Produtos/ Serviços; Clientes e Parcerias.

Para exemplificar tal situação, trabalhei num projeto de consultoria em inteligência estratégica e competitiva para uma empresa de Telecomunicações, nos anos de 2007 e 2008. Um dos diferenciais do projeto foi o foco nos cenários prospectivos, analisando o que é crítico para o negócio no curto, médio e longo prazo.

O planejamento de ações foi realizado com foco nos 4 eixos (Inteligência Competitiva; Produtos/ Serviços; Clientes e Parcerias), identificando oportunidades de negócio no curto, médio e longo prazo; os serviços não



incluiram o acompanhamento e a implementação de ações com apuração de resultados.

Em poucos meses após a entrega do projeto, a empresa conquistou a conta de um cliente estratégico, sendo que o mapeamento de clientes realizado ajudou nesse sentido.

Já a atuação da empresa para formar alianças e parcerias estratégicas não foi tão bem sucedida: a empresa resolveu esperar e não focou no que foi identificado como crítico para o negócio no curto prazo (neste caso até um ano), mesmo com as oportunidades identificadas pela técnica mapeamento de parceiros.

Como consequência, essa empresa perdeu uma conta de bilhões e o seu principal cliente foi fazer negócio com o parceiro em potencial que foi mapeado nos cenários prospectivos. Tudo isso em menos de um ano.

E por isso ressalto que *Forecasting* (Cenário Prospectivo) não é sinônimo de longo prazo.

Desmistificando o Forecasting

Há técnicas, ferramentas e métodos aplicáveis ao *Forecasting*. Mas não adianta preparar-se para a batalha e construir um 'arsenal de guerrilha para *Forecasting* se falta o principal: intuição, percepção, 'feeling mercadológico' para anteciper tendências e movimentações não só da concorrência, mas também de parceiros, clientes, *prospects* e até mesmo de indústrias complementares.



Resumindo: um apanhado de dados quantitativos não serve para nada para quem quer vencer uma guerra. Falta a tática, o 'feeling estratégico'.

O 'Professional Forecasting': existe?

Com a correria do dia-a-dia, há equipes que se perdem e focam apenas em ações imediatistas do tipo 'apagar incêndio'. As demandas chegam e a área de Inteligência torna-se uma 'fábrica de entregas' preocupada em cumprir os prazos.

É essencial que, ao menos, um profissional da equipe seja responsável pela visão mais estratégica da Inteligência: tendências e cenários analíticos com recomendações. Olhar o cenário macro para identificar e criar oportunidades para a empresa.

É o profissional que, além de analisar os dados quantitativos e do passado/presente, se diferencia pela posição inovadora e visionária com foco na Inteligência Antecipativa, construindo cenários analíticos com recomendações para as empresas. O posicionamento na empresa desse profissional é tático-estratégico. (TEIXEIRA 2007)

O valor do profissional nesta área está diretamente relacionado ao nível de assertividade em antecipar movimentações certeiras do mercado, da concorrência e fazer as correlações com o ambiente interno da empresa.

Esses profissionais existem, mas são poucos e nem é preciso mencionar que são disputados pelas empresas ou pelas próprias áreas internas.



E quando se encontra um profissional desse nível, a grande questão é se ele/ela vai ser 'ouvido' na empresa.

Há grandes desafios de comunicação e, por isso, é essencial que a direção executiva das empresas esteja envolvida em projetos de *Forecasting* e em contato direto com esse tipo de profissional.

Esse posicionamento não garante que as ações sejam implementadas e bem sucedidas, mas certamente haverá um maior direcionamento e aceitação de iniciativas lideradas pelo *board* executivo, sendo possível reduzir o GAP existente entre a Inteligência Competitiva e as necessidades das empresas no nível tático e estratégico para o negócio.

Outra barreira a ser vencida é que nem sempre a empresa está preparada ou quer ouvir as 'más notícias' da área de Inteligência Empresarial/Competitiva que deveria adotar uma posição neutra.

A experiência também comprova que a empresa tende a dar maior importância quando essas 'más notícias' vêm de serviços contratados de empresas terceirizadas.

Os Ganhos da Inteligência Competitiva utilizando o Forecasting

As empresas deveriam estimular mais as atividades de *Forecasting* nas equipes de nível 'especialistas e consultores' das áreas de negócio e Inteligência Competitiva/BI (Inteligência dos Negócios), com trabalho em conjunto de equipes multi-funcionais. Quem acaba fazendo este trabalho é o consultor de negócios (às vezes terceirizado) ou o gerente de desenvolvimento de negócios, de estratégia, de produto etc.



Os ganhos para a empresa são maximizados, incluindo:

- produção de conhecimento compartilhado entre as equipes envolvidas.
- agilidade na entrega do projeto e no mapeamento de oportunidades para gerar negócios.
- monitoramento prospectivo em Inteligência Competitiva com a seleção dos principais indicadores e sinalizadores do mercado.
- antecipação de tendências e movimentações do mercado e da própria empresa.
- criação de oportunidades para as áreas de negócio.

Uma técnica que pode ajudar a equipe a criar esse 'hábito' de desenvolver atividades voltadas ao *Forecasting* é o Jogo de Guerra Empresarial (Business War Game).

A prática do War Game está muito além de ser apenas um jogo empresarial. O objetivo é treinar os participantes para análise e cenários possíveis, englobando o mercado, os concorrentes e o ambiente de negócio da empresa num jogo de guerra empresarial.

A empresa tem um nível de conhecimento dos seus concorrentes, do mercado e da sua área de atuação. Diversas situações do contexto empresarial são simuladas, com regras claras e bem definidas, possibilitando ao grupo uma série de atividades como a tomada de decisões e a análise dos resultados dessas decisões no contexto da empresa.



Dentre os benefícios para o participante: perda do medo de errar, maior exposição das suas opiniões, desenvolvimento de visão sistêmica da empresa e da habilidade de pensar como os concorrentes.

As simulações de um Jogo de Guerra Empresarial vão ajudar a estruturar a análises de cenários e a identificar, dentre outros, qual é a melhor estratégia para driblar o(s) oponente(s).

Esta técnica tende a ser dinâmica e propícia para a prática simultânea de conhecimentos, habilidades e atitudes gerenciais.

O Jogo de Guerra Empresarial é uma das técnicas do Método REVIE – a Rede de Valor para Inteligência Empresarial, no eixo Inteligência Competitiva.

O Método REVIE é formado por processos, padrões e melhores práticas, tendo como proposta integrar as principais frentes em Marketing e Vendas:

- Inteligência Competitiva;
- Produtos/ Serviços;
- Clientes e
- Parcerias.

Foram mapeadas em torno de 20 melhores práticas em Inteligência Competitiva aplicáveis, sendo que há técnicas e ferramentas específicas para a definição, análise e geração de *Forecasting* (Cenários Prospectivos).



Referências Bibliográficas

- CARVALHO, Anna Cristina B.; PORTO, Arthur José V. **Jogos de Empresas**, ENEGEP, 1999.

- MARTINELLI, Dante P. **A utilização dos jogos de empresas no ensino de administração**, Dissertação de Mestrado, Orientador Prof. Dr. Sérgio Baptista Zaccarelli, São Paulo, 1987.

- MECHELN, Pedro V. **Sistema de Apoio ao Planejamento no processo de tomada de decisão do jogo de empresas GI-Eps**, Dissertação de mestrado, Orientador: Prof. Dr. Bruno Hartmut Kopittke, Florianópolis – SC, 1997.

- SAUAIA, Antonio Carlos A. **Conhecimento Versus Desempenho das Organizações: um estudo Empírico com Jogos de Empresas**. REAd – Edição 49 Vol. 12 No. 1, jan-fev 2006.

- TEIXEIRA, Daniela R. **As Faces da Inteligência** : como direcionar a sua organização e definir o perfil profissional. http://www.leansixsigma.com.br/ACERVO/ACERVO_3115631.PDF, abril 2007.

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

- TEIXEIRA, Daniela R. ; GUIMARÃES, Lúcia. Portal Meta Análise. **Entrevista: Rede de Valor potencializa Inteligência Empresarial**. <http://www.metaanalise.com.br>, abril 2009.



- TEIXEIRA, Daniela R. **REVIE – a Rede de Valor para Inteligência Empresarial.** <http://www.revie.com.br/site-artigo?id=64> , abril 2009.

- TEIXEIRA, Daniela R. **“Matrix de Negócios”? Como funciona a REVIE.** <http://www.revie.com.br/site-artigo?id=69> , maio 2009.

Daniela Ramos Teixeira é diretora da REVIE Inteligência Empresarial, empresa de consultoria, capacitação e tecnologia em Inteligência Empresarial e Inteligência Competitiva.

www.revie.com.br

Email: dteixeira@revie.com.br

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

Esse artigo foi publicado em:

www.revie.com.br, 2010.

www.metaanalise.com.br, 2009.

www.ibramerc.org.br, 2009.