

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ESTELA RODRIGUES CUNHA

ADEQUAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE INTELIGÊNCIA ANTECIPATIVA PARA
SUPPORTAR ANÁLISES DA CONCORRÊNCIA
DE UMA EMPRESA DO RAMO DE COSMÉTICOS

CURITIBA
2015

ESTELA RODRIGUES CUNHA

ADEQUAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE INTELIGÊNCIA ANTECIPATIVA PARA
SUPPORTAR ANÁLISES DA CONCORRÊNCIA
DE UMA EMPRESA DO RAMO DE COSMÉTICOS

Projeto Técnico apresentado ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de MBA em Inteligência de Negócios.

Orientador: Prof. Acyr Seleme

CURITIBA
2015

Dedico esse projeto a todos que me deram suporte nesse processo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço os professores do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná pelo tempo dedicado e pelo conhecimento dividido. Em especial ao meu orientador Acyr Seleme e ao Coordenador do curso, Gustavo Abib.

Agradeço também meus colegas de trabalho pelas informações e percepções compartilhadas para esse projeto.

Por último, não posso deixar de agradecer os colegas que estavam próximos, me incentivando a completar essa jornada.

“Devem-se escolher os amigos pela beleza,
os conhecidos pelo caráter e
os inimigos pela inteligência.”
Oscar Wilde

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo a adequação de uma metodologia de inteligência antecipativa, a ser aplicada pelo Núcleo de Inteligência Competitiva para auxiliar os diretores de Marketing de uma empresa brasileira do ramo de beleza a tomarem decisões, considerando as movimentações futuras dos seus principais concorrentes.

Após o estudo teve como frentes a pesquisa de dados secundários de conceitos de Inteligência Competitiva e Inteligência Antecipativa, bem como os modelos de Construção de Cenários de Shoemaker (1995) e de Antecipativa Coletiva chamado de L.E.SCAning®, bem como um diagnóstico inicial da área estudada, através de dados primários.

Com base nas necessidades identificadas da área e de suas restrições foi desenvolvido um modelo sob medida para a empresa em estudo com base na metodologia de Inteligência Antecipativa, combinada com aprendizados do modelo de Construção de Cenários.

Palavras Chave: inteligência, antecipativa, competitiva.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

FIGURA 1 - Principais macro etapas da metodologia de Construção de Cenários de Shoemaker.....	7
FIGURA 2 - Exemplo do cruzamento de duas incertezas para a geração de quatro Cenários.....	8
FIGURA 3 - Matriz de Definição de Alvo	14
FIGURA 4 - Exemplo de Puzzle – Representação Gráfica da Sessão de Criação de Sentido para o Ator Nestlè no tema Chocolates.....	17
FIGURA 5 - Posição do Núcleo de Inteligência Competitiva – Antes e depois de 2013.....	21
QUADRO 1 - Pesos aplicados às respostas.....	19
QUADRO 2 - Quadro 2: Scores obtidos com a tabulação dos formulários.....	23
QUADRO 3 - : Notas, Scores e Status atribuídos a cada uma das perguntas do formulário.....	24
QUADRO 4 - Calculo do Score para definição da metodologia mais adequada.....	26

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	1
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	1
1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	2
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	4
2.1 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	4
2.2 INTELIGÊNCIA ANTECIPATIVA	5
2.3 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS	6
2.4 INTELIGÊNCIA ANTECIPATIVA COLETIVA.....	12
3. METODOLOGIA	18
4. A ORGANIZAÇÃO	20
4.1 DESCRIÇÃO GERAL:	20
4.2 - DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	22
5. PROPOSTA	26
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	27
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	30
5.3 – RECURSOS.....	31
5.4 - RESULTADOS ESPERADOS	32
5.5 - RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS	32
6. CONCLUSÃO	33
7. REFERÊNCIAS	34
APÊNDICES	36

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

Este trabalho tem por fim a adequação de uma metodologia de inteligência antecipativa, a ser aplicada pelo Núcleo de Inteligência Competitiva para auxiliar os diretores de Marketing de uma empresa brasileira do ramo de beleza a tomarem decisões, considerando as movimentações futuras dos seus principais concorrentes.

O núcleo de Inteligência Competitiva, que integra a Gerência de Inteligência de Marketing, vem desde a sua criação em 2011, realizando monitoramentos sistemáticos das ações dos concorrentes. Porém a comunicação das ações e movimentações identificadas é geralmente feita de forma expositiva, como pequenas fotografias do passado. No entanto, raramente o núcleo entrega relatórios que auxiliem a inferência da macro estratégia dos seus concorrentes diretor e quais seriam seus próximos movimentos estratégicos.

Em outras palavras, o papel atual do núcleo de Inteligência Competitiva é de comunicar quais ações sua concorrência está tomando, porém não comunica onde que essas ações devem leva-la.

Com a recente migração do núcleo de Inteligência Competitiva da extinta Gerência de Inteligência para a Gerência de Inteligência de Marketing (dentro da Diretoria de Marketing de Produto), há novas expectativas para esse núcleo, começando pela necessidade de se tornar mais proativo, além de trazer recomendações de planos de ação, junto com as movimentações identificadas.

Dessa forma, a criação e adoção de um modelo que possibilite a estruturação das informações captadas no momento atual ao ponto de inferir uma visão do futuro da concorrência, facilitará assim a realização de recomendações.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

O objetivo desse trabalho é identificar a partir das metodologias existentes de identificação de tendências, uma metodologia para ser adotada pelo núcleo de Inteligência Competitiva que o permita estruturar suas informações atuais e apontar as possíveis movimentações futuras dos principais concorrentes. Sendo possível a

adequação das metodologias estudadas para melhor uso no momento atual da área e da empresa.

Esse estudo não se trata da aplicação de uma metodologia para verificação de seus resultados. A expectativa é que após o apontamento de uma técnica de organização das informações, haja rodadas contínuas de aplicação dessa metodologia. O relatório desse processo de Inteligência Antecipativa deverá se tornar uma das principais entregas do Núcleo.

Objetivos específicos do trabalho

Para atingir esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Realizar um estudo sobre os métodos e técnicas de Inteligência Antecipativa
- Realizar um estudo sobre as necessidades específicas do Núcleo de Inteligência Competitiva
- Identificar as características que a metodologia deverá possuir para se adequar ao Núcleo
- Adequar uma metodologia para ser utilizada pelo Núcleo, sem que este modifique seus processos atuais de captação das informações.

1.3 Justificativas do objetivo

Nos últimos cinco anos, o mercado de Higiene e Beleza sofreu grandes alterações, com a massificação dos produtos importados, a intensificação dos investimentos em mídia e a alteração de posição entre os competidores.

Segundo o monitor de mercado Euromonitor, a empresa em questão ganhou três posições no ranking de Market Share Valor, enquanto seus principais concorrentes ou se mantiveram ou caíram.

A posição no ranking de participação de mercado é um dos indicadores de desempenho usados pela empresa como meta e bonificação dos seus funcionários, porém, para ao menos se manter nessa posição, é importante que a empresa em questão continue atenta às movimentações da concorrência, pois a competitividade do mercado tem se mostrado intensa.

Neste cenário, o núcleo de Inteligência Competitiva ganhou importância e cada vez mais a companhia tem exigido diagnósticos que não apenas relatem a

situação atual dos concorrentes, mas que consigam estimar o que ocorrerá no futuro.

Dessa forma, a criação de um formato sob medida de identificação e antecipação de possíveis acontecimentos futuros ajudará a aproximar as entregas do núcleo às expectativas da companhia.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 Inteligência Competitiva

Para este trabalho, o entendimento do conceito e da importância da Inteligência Competitiva, que também será tratada como Inteligência de Mercado e Inteligência de Concorrência, é muito relevante.

O conceito de Inteligência Competitiva é bastante amplo, podendo ser muitas vezes permear temas como Inteligência Organizacional e Gestão do Conhecimento. No entanto, para esse estudo, utilizou-se o conceito de Castro (2008) apud Porter (1998) e Gesid (1999), no qual Inteligência de Mercado é definida como o conjunto de procedimentos e fontes para obtenção de informações diárias sobre os desenvolvimentos pertinentes no ambiente de mercado das empresas, com o objetivo de fornecer informações úteis ao processo decisório.

Em um contexto de alta competitividade, a Inteligência de Mercado se torna fundamental para o apoio à tomada de decisão estratégica e tática, pois de acordo com Vargas e Souza (2001), para poderem tomar ações que mantenham as empresas em posição sustentável, lucrativa e favorável, estas devem conseguir analisar seus pontos fortes e fracos em comparação com seus concorrentes.

Para possibilitar essa análise, é necessário possuir informação, conhecimento e metodologias de prospecção, ou seja, desenvolver um completo conhecimento e monitoramento de seu ambiente externo o que justifica assim a necessidade de um sistema de Inteligência de Mercado.

De acordo com Kotler (2000) um sistema de Inteligência de Mercado possui quatro macros atividades:

- Estabelecimento do sistema
- Coleta de informações
- Avaliação e análise dos dados
- Disseminação das informações

Que, de acordo com Vargas e Souza (2001) apud Attaway (1998) têm o objetivo de apoiar quatro funções estratégicas para a empresa:

- Suporte à tomada de decisão estratégica
- Suporte ao direcionamento estratégico da empresa

Monitoramento do posicionamento da concorrência
Identificação antecipada de oportunidades e ameaças

Na empresa em questão, todas as quatro etapas de um sistema de Inteligência de Mercado já se configuram como parte das atividades do Núcleo, em graus diferentes de formalização. Para essa análise, o foco maior será dado nas 3ª e 4ª etapas, principalmente na análise dos dados, onde há possibilidade de uma maior estruturação para atender às necessidades de monitoramento da concorrência e identificação antecipada de oportunidades e ameaças.

2.2 Inteligência Antecipativa

De acordo com Colauto et all (2004), para subsidiar o processo decisório, existe a necessidade de disponibilização de informações preditivas, que incorporadas ao planejamento estratégico, complementam as análises do macro ambiente das organizações. E, segundo Colauto et all (2004) apud Carvalho e Santos (2003) apesar do potencial das fontes de informação disponíveis, as empresas têm apresentado grande dificuldade de implantar, de forma sistematizada, processos que permitam aproveitar melhor as oportunidades e aumentem sua competitividade.

Segundo Lesca et all (2003) e Valentim et all (2003), a Inteligência Antecipativa consiste em um monitoramento cuidadoso, proativo e contínuo que coleta e seleciona, dentro de um grande numero de informações relativas ao seu ambiente, aquelas que têm relevância potencial. Que através de um processo analítico, valida e interpreta sinais e mudanças do ambiente, visando criar oportunidades de negócios, de inovação, de antecipação e adaptação. Tendo como finalidade evitar surpresas estratégicas desagradáveis, e reduzir riscos e incerteza em geral. Para essas atividades, incluindo a disseminação das descobertas, Valentim et all (2003) considera imprescindível o aspecto humano.

Ainda de acordo com Lesca et all (2003) A expressão Inteligência Antecipativa é uma expressão genérica, que engloba diversos tipos de inteligência específicos, tais como a Inteligência Tecnológica, Competitiva, Comercial, Territorial, Legal, Social, etc.

O caráter antecipativo nesse caso, não significa capacidade de previsão do futuro ou tendência, pois muitas vezes essas palavras suscitam a ideia de análise de passado, supondo que haverá continuidade de comportamento. O caráter antecipativo nesse estudo diz respeito à inovação, pois muitas vezes fragmentos de informação podem apontar mudanças de comportamento como propôs Lesca, Janissek-Muniz e Freitas (2003).

Ainda de acordo com os mesmos autores, a Inteligência Antecipativa não necessita de um sistema de informação suplementar, mas da organização estratégica das informações já coletadas pelas empresas.

Com base nisso, foram estudados dois métodos de Inteligência Antecipativa, a Construção de Cenários de Shoemaker (1995) e a Inteligência Antecipativa Coletiva de Lesca et al (2003). De acordo com Colauto et al (2004), para subsidiar o processo decisório, há necessidade de disponibilização de informações preditivas, que incorporadas ao planejamento estratégico, complementam as análises do macro ambiente das organizações. E, segundo Colauto et al (2004) apud Carvalho e Santos (2003) apesar do potencial das fontes de informação disponíveis, as empresas têm apresentado grande dificuldade de implantar, de forma sistematizada, processos que permitam aproveitar melhor as oportunidades e aumentem sua competitividade.

2.3 Construção de Cenários

O futuro é incerto, porém não completamente. Através da estruturação dos dados, é possível clarear as opções de ações que são plausíveis de ocorrer no futuro daquelas que não, e com base nisso as empresas podem projetar planos de ataque ou de contingência àquelas ocorrências que apontam maior possibilidade de acontecer. De acordo com Shoemaker (1995), a Construção de Cenários simplifica a avalanche de informações em um número limitado de possibilidades.

Através da Construção de Cenários é possível vislumbrar a partir do conhecimento atual algumas possibilidades para o futuro, capturando uma grande gama de alternativas com muitos detalhes, porém nenhuma delas dará uma visão exata, ou predirá o que acontecerá efetivamente no futuro.

A metodologia de Cenários consiste em alguns passos, iniciando na definição de um problema ou decisão pontual e específico. Depois disso, é necessário que se

aponte as forças que atualmente influenciam essa questão e que são incertas no futuro, chamadas de influenciadoras. A combinação dessas forças influenciadoras com as possíveis forças futuras do mercado delinearão os cenários estudados, ou seja, cada cenário contará uma história de como as variáveis poderão interagir em diferentes condições.

De acordo com a Many Worlds (2001), existem mais de 20 métodos mapeados de Construção de Cenários futuros, porém, nem todas as metodologias funcionam para todas as situações. Para o fim desse estudo, foi utilizado o modelo de Shoemaker (1995), que definiu dez passos para a aplicação da metodologia de Construção de Cenários, brevemente agrupados através da Figura (1) a seguir:

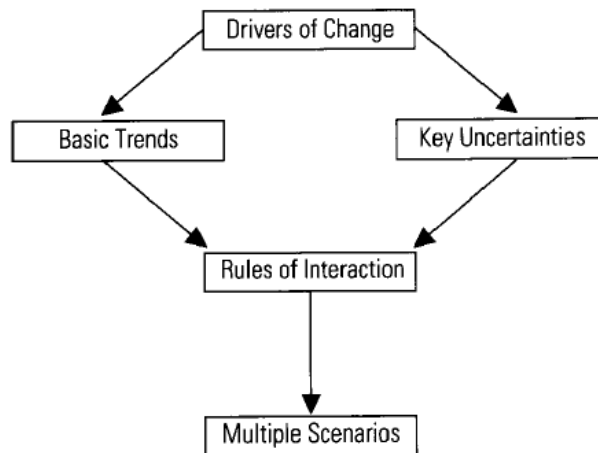


Figura 1: Principais macro etapas da metodologia de Construção de Cenários de Shoemaker (1995) p.35

- **1º Passo:** Definir e restringir o espaço de tempo e o escopo da análise (áreas geográficas, produtos, mercados, tecnologias, etc.). Por exemplo, mercado brasileiro de cosméticos no ano de 2025.

- **2º Passo:** Apontar quem são os principais atores do cenário, chamados de stakeholders, como por exemplo, consumidores, fornecedores, competidores, empregados e decisores, definindo seus papéis, interesses e poderes (forças na tomada de decisão).

- **3º Passo:** Identificar no espaço de tempo definido no 1º passo quais as possíveis alterações das esferas sociais, legais, tecnológicas e da indústria entre

outras, que poderão afetar a estruturação do mercado no futuro. Essas possíveis alterações serão chamadas de tendências. Nesse passo, é necessária uma breve explicação de cada tendência, incluindo como e por que ela exerceria influência no mercado. Para facilitar o processo geral, é sugerido que se classifique cada tendência como positiva, incerta ou negativa.

- **4º Passo:** Com base nas tendências, apontadas no passo 3, identificar as mais impactantes e as possíveis relações entre elas, apontando as combinações mais plausíveis. Por exemplo, variações do Câmbio e a Inflação são tendências que podem impactar o futuro. Não sabemos ainda como elas irão desempenhar e como será a combinação entre elas, mas sabemos que em nenhum momento próximo teremos Inflação zero e R\$1 equivalente a US\$10. Dessa forma excluem-se do modelo as interações mais fantasiosas.

- **5º Passo:** Assim que as tendências mais incertas foram identificadas, já é possível ter insumos para definir os temas de cada um dos Cenários.

Cada Cenário será uma breve narrativa das interações entre os stakeholders e essas tendências (forças incertas de mercado). Não há um número ideal de Cenários a serem trabalhados, mas por se tratar de uma atividade complexa, sugere-se restringir a quantidade de opções. Além disso, para garantir a eficiência do modelo, é necessário que cada Cenário se diferencie substancialmente dos demais.

Um método mais simples para definir os temas dos cenários é colocar todos os aspectos positivos em uma simulação e todos os negativos em outra.

Outro método é de encontrar as duas principais incertezas e cruzá-las, como podemos observar na Figura 2. Utilizando o mesmo exemplo de Câmbio e Inflação, poderíamos obter quatro cenários combinados entre Moeda Moderada e Fraca versus Inflação Moderada e Alta.

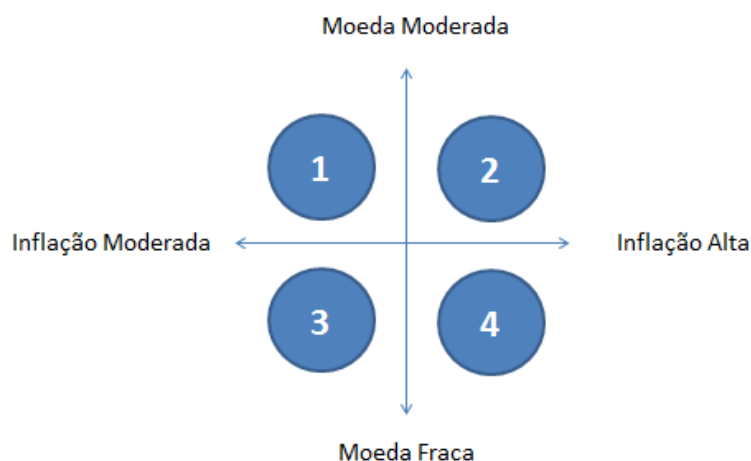


Figura 2: Exemplo do cruzamento de duas incertezas para a geração de quatro Cenários – da autora

O ideal é que os Cenários sejam todos baseados em uma lógica concreta, porém nem todos serão completamente plausíveis, pois através dos exageros é possível ressaltar as maiores e mais diferentes forças acerca do que acontecerá no futuro. No entanto, é importante apontar que o futuro que realmente acontecerá provavelmente conterá traços de todos os Cenários descritos no exercício de predição e não de apenas um deles.

- **6º Passo:** Antes de seguir com a análise é necessário realizar algumas checagens de consistência. Para todos os cenários deve-se fazer as seguintes perguntas: As tendências apontadas estão compatíveis com o período de análise escolhido? As combinações de tendências poderiam acontecer juntas, mesmo que em um Cenário exagerado? Os atores das narrativas estão tomando decisões plausíveis? Se alguma dessas respostas for “não”, é necessário ajustar o Cenário desenhado.

- **7º Passo:** Nessa etapa, é preciso Desenvolver os Cenários, acrescentando maiores detalhes, que poderão direcionar a atenção a interações que de outra forma passariam despercebidas. Nesse momento também deve-se nomear cada narrativa, acentuando as diferenças entre elas, como por exemplo, “O Paraíso”, “A Catástrofe”, “A Força Estrangeira”, etc. Dessa forma, acredita-se que fica mais fácil lembrar das histórias e diferenciá-las.

- **8º Passo:** Nesse momento os Cenários ainda não são base para a tomada de decisão, mas apontam as áreas que precisam de maiores estudos e pesquisas, e principalmente onde estão os pontos cegos que deverão ser aprofundados com estudos que validem as proposições. Por exemplo, o Conselho Administrativo da concorrente X já discutiu determinado tópico? E qual foi seu posicionamento? Está em linha com a hipótese desenhada na narrativa?

- **9º Passo:** Depois de acrescentar novos resultados de pesquisas, é necessário reavaliar os Cenários a fim de identificar se há interações que podem ser suportadas e formalizadas por modelos quantitativos, como por exemplo, com projeções de crescimento de mercado. Novamente as narrativas devem ser ajustadas, para torna-las críveis.

- **10º Passo:** Por último, deve-se analisar as narrativas finais, acrescentar todos os detalhes possíveis e checar as interações entre as variáveis. Com os cenários prontos, a ideia é que a organização possa ter visibilidade dos passos da concorrência e do mercado no futuro e assim planeje suas ações.

A Construção de Cenários deve ser considerada como um processo, onde as forças influenciadoras são continuamente monitoradas e os Cenários, também continuamente atualizados, para garantir um modelo mais robusto e preciso.

De acordo com a Global Business Network (1991) as análises com Cenários possibilitam que as empresas façam escolhas estratégicas que obtenham sucesso independente do Cenário que ocorrerá, já que o desafio é preparar a empresa para desempenhar bem em qualquer tipo de futuro e não predizer como o futuro será.

Além dos 10 passos descritos por Shoemaker (1995), Gregory; Harris e Ogilvy (1998) acrescentam que é necessário um próximo Passo nesse processo, o de Comunicar à Organização.

Esses autores indicam que existe um risco de os Cenários só fazerem sentido e só serem levados em consideração na tomada de decisão por aqueles que participaram da sua construção. Dessa forma, para que haja um ganho para a Organização, deve haver um trabalho intensivo da área responsável para disseminar a cultura dos Cenários em todas as hierarquias. Apesar de muitos estudos estarem sendo feitos nesse campo, os autores ainda não recomendam um modelo específico

de comunicação que seja mais eficiente, citando apenas que eles podem variar entre dramatizações, compartilhamento das narrativas na íntegra ou na forma de diagramas, workshops e vídeos.

A *Many Worlds* (2001) também traz outro ponto de atenção: em muitos casos o uso de cenários é restringido nas empresas, pois costuma demandar muito tempo e atenção aos detalhes, o que tende a tornar o processo mais intenso e demorado, não recomendado em situações de rápidas mudanças no ambiente. Segundo o autor, o uso de Cenários não deveria ser visto como “uma missão interplanetária”, mas caso haja restrições da empresa, o ideal seria o uso de outras técnicas mais simples e rápidas.

2.4 Inteligência Antecipativa Coletiva

Além do modelo de construção de Cenários, para fim desse projeto também foi analisada o modelo conceitual de Inteligência Antecipativa Coletiva chamado de L.E.SCAning®. Diferente do modelo descrito anteriormente, esse é definido como um exercício de criatividade, através do qual não se busca extrapolar o ambiente a partir de tendências, mas de construí-lo com base nas informações coletadas.

De acordo com Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004), existe uma forte correlação entre o desempenho de uma empresa e a sua capacidade de organizar um sistema de Inteligência sobre o seu mercado. Porém, o que as autoras apontam é que dos estudos que abordam o tema de Inteligência, poucos questionam as condições para implantação desses modelos e poucos proveem procedimentos diretamente aplicáveis e que possibilitem a análise estratégica como resultado.

Em outros processos de Inteligência, os tomadores de decisão encontram dificuldades em tomar decisões baseadas em informações antecipativas coletadas do ambiente, pois elas não apontam diretamente às questões estratégicas relevantes. Além disso, esses executivos se sentem desconfortáveis em trabalhar com informações não concretas, qualitativas e prospectivas, visto que estas são muitas vezes imprecisas (Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004) apud Dermer (1973) e Zmud (1979)).

O modelo estudado busca se aproximar mais da realidade das empresas, supondo que a partir dele, a empresa organize e implante um processo de coleta, seleção e armazenamento de informações em sua análise, de forma contínua, dinâmica e coletiva, visando a sua difusão.

A descrição utilizada do modelo para esse estudo é a de Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004) (apud Lesca (2003) p. 206):

A Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva (...) é o processo coletivo, proativo e contínuo pelo qual os membros da empresa coletam (de forma voluntária) e utilizam informações pertinentes relativas ao seu ambiente socioeconômico 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. O objetivo da Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva é permitir

agir rapidamente, no momento oportuno e com os menores custos, utilizando a Inteligência Coletiva da empresa.

Assim como o modelo de Construção de cenários de Shoemaker (1995), o modelo L.E.SCAnning® de Inteligência Antecipativa Coletiva também é composto de passos, que serão descritos abaixo:

- **1º Passo:** Fase de especificação de alvo. Nessa fase a empresa deve delimitar os temas e os chamados “atores”, sobre os quais os estudos e pesquisas serão realizados.

Atores são os indivíduos pertinentes para as empresas, ou seja, pessoas físicas e jurídicas cujas decisões têm influencia direta ou indireta no seu desempenho. É importante nomear os atores atuais e potenciais, ou seja, aqueles que atualmente são importantes e os que podem se tornar no futuro.

Já os temas são as áreas, atividades ou ações sobre os quais os atores podem tomar decisões.

Para uma boa e padronizada especificação do alvo, deve-se seguir as etapas intermediárias abaixo, tanto para os temas quanto para os atores:

- Lista dos atores e temas pertinentes
- Hierarquização dos atores e temas pertinentes

Para a hierarquização, pode-se utilizar alguns critérios como “a maior ameaça à empresa”. Dessa hierarquização, deve surgir um grupo de até sete empresas, que serão os atores alvo. Essa não é uma etapa que impede a análise do restante das empresas, mas de priorização.

Com os temas e os atores-alvo definidos, é formada uma matriz, como o exemplo a seguir (Figura 3):

Tema	Ator					
	Parmalat	Kellog's	Nestlé	Lacta	Arcor	Quaker
Chocolates						
Cereais						
Biscoitos						

Figura 3: Matriz de Definição de Alvo – Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004)

Definida a matriz, deve-se escolher apenas uma de suas casas.

- **2º Passo:** Busca de informações pertinentes. Nessa fase, o importante é coletar informações sobre os atores e os temas alvos identificados no 1º Passo. Para isso, as autoras sugerem designar captadores de informação (gatekeepers ou coletores), atribuindo a eles missões de coleta.

Uma informação pode ser classificada de acordo com a sua finalidade em três critérios: de funcionamento (quando se trata de tarefas repetitivas da empresa), de influência (quando tem a finalidade de influenciar comportamentos de atores ligados à empresa) e de antecipação (quando serve para antecipar surpresas estratégicas e rupturas), mas para o modelo, deve-se focar apenas nas informações de antecipação. Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004) apud Lesca e Lesca(1995).

Essas informações de antecipação geralmente são imperfeitas e diferem das informações habitualmente utilizadas pelas empresas, pois isoladamente podem gerar dúvidas da sua veracidade e consistência, além de muitas vezes não apontarem a chegada de eventos. As informações de antecipação, também conhecidas como sinais-fracos, têm origem no ambiente das empresas e são frequentemente qualitativas, incertas, imprecisas, fragmentadas, incompletas e pouco significativas se analisadas individualmente.

Muitas vezes essas informações são não familiares e pouco repetitivas e como possuem diversos impeditivos para sua detecção e uso, facilmente são passadas despercebidas ou negligenciadas. Porém, por essas mesmas qualidades, se tornam informações importantíssimas para apontar indícios de mudanças.

Sendo assim, o ganho do modelo está em posicionar essas informações em uma teia, atribuindo contexto a elas.

- **3º Passo:** Organizar a informação. O objetivo principal dessa fase é tornar as informações acessíveis.

A coleta de informações perde sua relevância se estas não estiverem organizadas, através de processos formalizados e aceitos. Nessa fase, as informações que provêm de dentro e de fora da empresa deverão estar organizadas em uma forma simples de base de dados, contendo a data, a fonte e a informação.

- **4º Passo:** Criação coletiva de sentido. Nessa fase, os decisores analisam as informações coletadas, agrupam-nas e evidenciam as relações entre elas.

É nessa etapa que os tomadores de decisão apreciam o trabalho da Inteligência, pois o resultado do método é uma síntese visual, onde as interações se tornam facilmente identificadas e entendidas. Quanto mais explícitos estiverem os vínculos, mais fácil fica para a empresa perceber seu ambiente e agir sobre ele.

A partir da base de dados resultante do passo 3, o modelo sugere que haja uma sessão coletiva de sentido, ou seja, um workshop no qual as informações capturadas são agrupadas e analisadas. O modelo de representação gráfica sugerido pelas autoras para esse passo é o Puzzle.

A primeira etapa a ser seguida é o agrupamento das informações por similitude, proximidade ou analogia, formando grupos provisórios.

Depois, inicia-se o processo de síntese visual, através do qual deve-se plotar cada grupo e dentro dele identificar os motivos pelos quais as informações foram agrupadas, podendo ser por causalidade, confirmação, contradição e de natureza hipotética. Essa etapa deve ser feita para todos os grupos.

Logo em seguida é realizado o mesmo exercício, porém relacionando os grupos.

Por último, com base no mapa que se criou, são inseridos os comentários da rodada de criação coletiva, elaborando deduções, hipóteses e conclusões.

Um exemplo de Puzzle apresentado pelas autoras foi o abaixo (Figura 4). No caso analisado, buscava-se entender melhor o Ator Nestlè no tema Choccolares. Assim as caixas de 1 a 8 representam os sinais fracos coletados, organizados por quadrante em 4 agrupamentos. As setas representam os vínculos identificados e a seta pontilhada representa um vínculo hipotético.

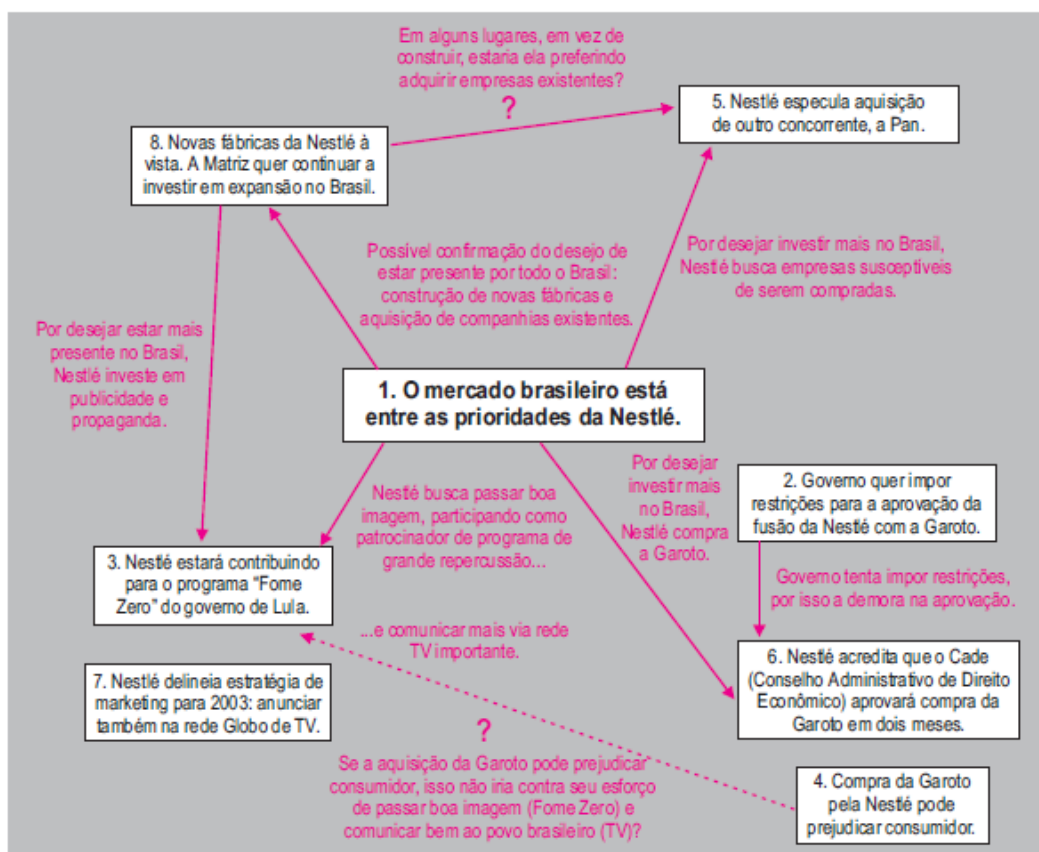


Figura 4: PUZZLE — Representação Gráfica da Sessão de Criação de Sentido

Figura 4: Exemplo de Puzzle – Representação Gráfica da Sessão de Criação de Sentido para o Ator Nestlé no tema Chocolates. – Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004) p. 213

Através dessa representação visual, os sinais fracos ficam mais evidentes, apontando com mais clareza as possibilidades para o futuro.

Todos os elementos do método favorecem a visualização das informações de forma global e holística, no entanto, se nessa etapa as análises não permitirem antever o futuro ambiente, deve-se retornar ao passo 2 e coletar mais informações sobre o tema. Caso isso não seja, possível, recomenda-se retornar ao passo 1 e revisar o alvo.

No entanto, Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004) também trazem alguns pontos de atenção quanto ao uso do modelo:

O primeiro diz respeito ao grau de confiabilidade das informações, já que o mesmo não requer explicitamente que apenas informações confiáveis sejam usadas, levando a algum desconforto entre seus usuários.

Outro ponto levantado foi referente à geração de links, que foi percebida como uma tarefa difícil, devido à complexidade das informações. Para gerar representações ricas, é necessário que os links entre as informações sejam mais ricos que as ligações de causa e efeito, que pressupõe-se serem de natureza já conhecida. O método, portanto, fica limitado pela atitude de seus usuários que podem privilegiar informações relativamente estáveis e conhecidas, enfraquecendo a possibilidade de apontar mudanças no ambiente.

3. METODOLOGIA

Para este projeto, optou-se por realizar um estudo qualitativo, que consistiu no levantamento de informações secundárias (pesquisa bibliográfica) e primárias (questionário aplicado aos membros da área estudada).

Na pesquisa bibliográfica, foram priorizados os temas de Inteligência Competitiva, Inteligência Antecipativa, Construção de Cenários e Inteligência Antecipativa Coletiva.

A coleta de dados primária ocorreu para embasar o diagnóstico inicial, sendo a técnica escolhida a de aplicação de questionários, preenchidos pela própria pesquisadora, com todos os 5 membros do Núcleo de Inteligência de Concorrência. Essa técnica foi escolhida, pois devido à amostra pequena, este foi identificado como o formato mais simples para se obter a visão das pessoas sobre suas atividades de forma estruturada e dentro do tempo proposto.

O questionário escolhido foi uma adaptação de Hedin, Hirvensalo e Vaarnas (2011) com uma visão mais aprofundada nas questões que envolviam a Inteligência Antecipativa e Recomendações (questões 2.5 e 3.4).

2.5 As pessoas de IM estão fazendo um excelente trabalho para fazer recomendações e dar conselhos aos tomadores de decisão

3.4 As pessoas de IM fazem um excelente trabalho em conduzir amplos projetos de análise estratégica para casos/situações específicas

Como foi escolhido o uso de um questionário padrão, não houve necessidade de pré-teste.

O questionário contemplava 43 perguntas com 6 opções de múltipla escolha cada, divididas em 6 grupos de análises:

- 1 - Escopo da Inteligência
- 2 - Processo da Inteligência
- 3 - Entregas da Inteligência
- 4 - Ferramentas de Inteligência
- 5 – Organização da Inteligência
- 6 – Cultura da Inteligência

Além disso, para as 2 perguntas citadas acima, foi pedida também uma breve justificativa da resposta.

Conforme metodologia dos criadores do questionário, para cada resposta possível da múltipla escolha, eram atribuídos pesos, conforme quadro (1) abaixo:

Resposta	Peso
Não sei/ não se aplica	1
Discordo totalmente	1
Discordo parcialmente	2
Nem concordo nem discordo	3
Concordo parcialmente	4
Concordo totalmente	5

Quadro 1: Pesos aplicados às respostas – da autora

Para a análise, também decidiu-se manter a metodologia proposta pelos autores que considerava os seguintes cálculos e avaliações:

Cálculo do status de IM em cada grupo:

Nota da análise = somatória das notas de todos os respondentes

Nota mínima = quantidade de respondentes * 1 * número de perguntas na bateria

Nota máxima = quantidade de respondentes * 5 * número de perguntas na bateria

Score % = ((nota da análise – nota mínima)/(nota máxima – nota mínima))*100

Avaliação do status de IM em cada grupo:

IM informal 0 a 34%

IM intermediária 35% a 70%

IM avançada 71% a 100%

4. A ORGANIZAÇÃO

4.1 Descrição geral:

A empresa em questão atua a mais de 30 anos no ramo de Higiene e Cosméticos. Sua linha de produtos conta com mais de 1200 itens nas categorias de Fragrâncias, Cuidados com a Pele, Cabelos, Maquiagem, Banho e Acessórios.

As principais empresas que atuam no mercado de Beleza são com exceção da líder Natura e de O Boticário que vem ganhando posições, grandes multinacionais estrangeiras como a Unilever, P&G, Colgate-Palmolive, Avon, L'Oréal e Johnson&Johnson. Segundo Euromonitor, estas empresas representaram em 2012 66,4% de toda a receita gerada pelo mercado de Higiene e Beleza no Brasil.

A empresa em questão é subdividida em quatro diretorias: Operações, TI, RH e Marketing, nessa última, que está incluída o núcleo de Inteligência Competitiva.

Esse Núcleo, dentro do qual será realizado o estudo, foi criado em 2011 e respondia diretamente para a Gerência de Inteligência, junto com os núcleos de Geo-Inteligência, Inteligência de Rede e Pesquisa de Mercado. Como uma movimentação estratégica, no final de 2013 essa Gerência foi extinta e os núcleos de Pesquisa e Competitiva foram alocados dentro da Diretoria de Marketing de Produto.

Na nova estrutura, Pesquisa e Competitiva, somadas à Gestão de Portfolio e Planejamento da Demanda passaram a compor a Gerência de Inteligência de Marketing, conforme Figura 5, a seguir. Nesse novo cenário, mudanças estruturais estão sendo feitas nas atividades dessas áreas e novos desafios estão sendo exigidos, como por exemplo, a necessidade desses núcleos se comunicarem mais e principalmente a necessidade deles se tornarem mais proativas e fazerem recomendações de como a empresa deveria reagir a determinadas movimentações observadas no mercado, na concorrência e no perfil dos consumidores.

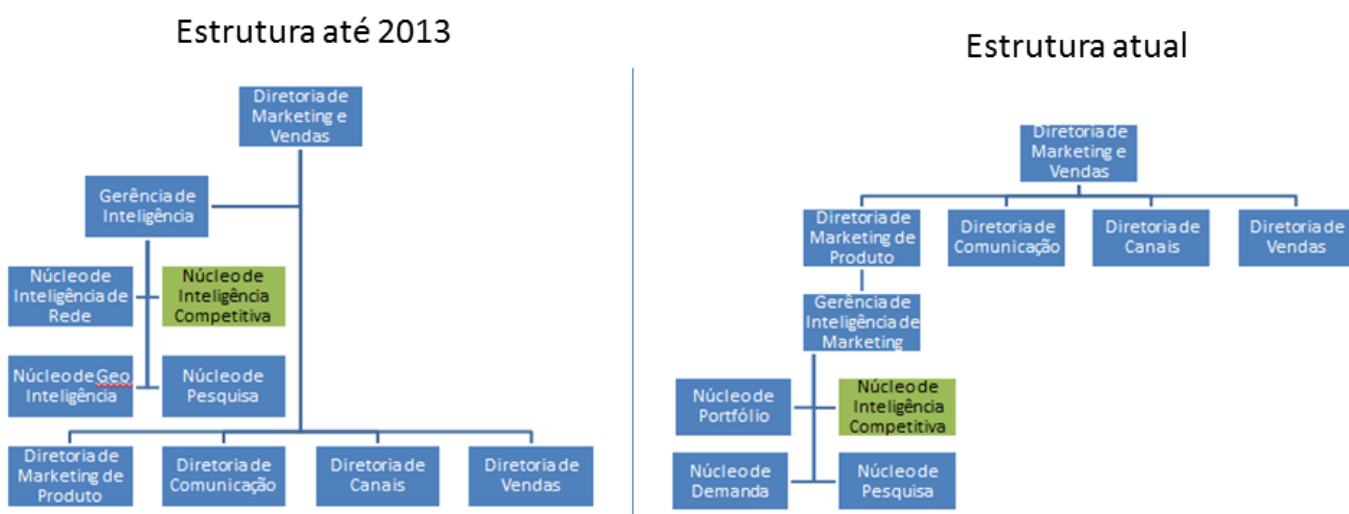


Figura 5: Posição do Núcleo de Inteligência Competitiva – Antes e depois de 2013 – da autora

O núcleo de Inteligência Competitiva conta, além de 1 Coordenador e 1 Gerente, com 2 Analistas Sêniores e 1 Analista Júnior. As principais atividades desse núcleo são:

- Criação, gerenciamento e análise das bases de:
 - Participação de Mercado Sell In
 - Participação de Mercado Sell Out
 - Participação de Mercado Sell Out Regional
 - Preços dos concorrentes
 - Notícias da Concorrência
 - Investimento em mídia da Concorrência
 - Pedidos da Concorrência
- Elaboração de materiais para:
 - Comunicação: Revistas para os Franqueados, Revendedoras e Consultoras
 - Processos de Planejamento estratégico de Produto e de Branding
 - Gestão de Resultados e fóruns de discussão de desempenho
 - Inputs para Projeção de Demanda
 - Acompanhamento dos Informes aos Investidores
- Acompanhamento dos lançamentos e catálogos das concorrentes de Venda Direta

E as principais fontes de informação dessa área são:

- ABIHPEC (Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos)
- ABF (Associação Brasileira de Franquias)
- ABVD (Associação Brasileira de Venda Direta)
- ABRAFARMA (Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias)
- Euromonitor
- Kantar Worldpanel
- Redes de informações internas da empresa
- Informes aos Investidores da Concorrência
- Boletins de Mercado elaborados por Bancos e Consultorias
- Monitores de Preços da Concorrência
- Robôs de Busca que atuam na Internet (notícias e redes sociais)
- Materiais e impressos divulgados publicamente pelas concorrentes, consolidados através do boletins Radar e Panorama

Sendo esta equipe também a responsável por absorver o novo processo sugerido com o estudo.

4.2 - Diagnóstico da situação-problema

Para iniciar a análise do Núcleo, foi aplicado o formulário adaptado de Hedin, Hirvensalo e Vaarnas (2011), para obter uma visão mais completa da profundidade das entregas do Núcleo e também do seu comportamento perante aos temas de geração de Recomendações e Inteligência Antecipativa.

Com a aplicação desse formulário de 43 perguntas, não se esperava um diagnóstico conclusivo, mas um direcionamento de como o Núcleo enxergava suas entregas e seus déficits. A hipótese inicial era que apesar do Núcleo estar bem avançado em suas atividades de Inteligência, suas maiores dificuldades estariam em: realizar recomendações e garantir a antecipação, pontos a serem desenvolvidos e melhorados a partir da metodologia proposta com esse estudo.

Dessa forma, além das 43 perguntas de múltipla escolha, foi pedido aos 5 respondentes uma justificativa para suas respostas às questões 2.5 e 3.4.

Como mostra o Quadro 2, após a tabulação e análise conforme metodologia proposta por Hedin, Hirvensalo e Vaarnas (2011), constatou-se que o Núcleo obteve um score de 75%, o que significa que está avançado nos processos de Inteligência, mesmo apresentando um grupo (Ferramentas da IM) classificado como Intermediário. Validando a hipótese inicial de que o Núcleo estar avançado nos seus processos.

Avaliação	Nota	Score	Nível
Escopo da IM	135	71%	avançado
Processo da IM	143	77%	avançado
Entregas da IM	175	84%	avançado
Ferramentas da IM	126	65%	intermediário
Organização da IM	145	79%	avançado
Cultura da IM	141	76%	avançado
Total	865	76%	avançado

Quadro 2: Scores obtidos com a tabulação dos formulários – da autora

No entanto, conforme Quadro 3 a seguir, quando analisadas as perguntas individualmente, observou-se que os pontos 2.5 e 3.4, que tratavam especificamente sobre recomendação e antecipação, respectivamente, não foram os quesitos mais mal avaliados do núcleo.

	Nota	Score	Status
4.5 As ferramentas do NIMC da nossa empresa me permitem o cadastro em alertas de e-mails sobre tópicos	12	35%	Informal
4.4 As ferramentas do NIMC da nossa empresa são totalmente integradas aos outros sistemas de informação	14	45%	Intermediária
5.2 A nossa equipe do NIMC tem recursos e orçamento adequados para fazer um excelente trabalho	14	45%	
1.7 Há um planejamento de longo prazo para o NIMC na nossa empresa	15	50%	
6.2 As entregas (relatórios, informações, etc) do nosso NIMC levam o selo próprio da área (um nome, logo, etc), o	15	50%	
4.2 As ferramentas do NIMC da nossa empresa me permitem a gerar comentários e participar de discussões	16	55%	
2.3 As pessoas do NIMC estão fazendo um excelente trabalho para acessar experts dentro e fora da organização	17	60%	
4.3 As ferramentas do NIMC da nossa empresa me permitem encontrar colegas com conhecimentos específicos	17	60%	
6.1 A diretoria da nossa empresa mostra continuamente o seu comprometimento com o NIMC	17	60%	
2.5 As pessoas do NIMC estão fazendo um excelente trabalho para fazer recomendações e dar conselhos aos	18	65%	
3.4 As pessoas do NIMC fazem um excelente trabalho em conduzir amplos projetos de análise estratégica e de	18	65%	
6.5 Nós temos uma cultura de empresa onde a informação é ativamente compartilhada	18	65%	
1.1 O propósito do NIMC é claramente definido na nossa empresa	19	70%	
2.6 As pessoas do NIMC estão ativamente perguntando por feedback	19	70%	
5.7 Nossa equipe do NIMC usa ativamente as fontes de informação de experts externos à empresa	19	70%	
1.2 O NIMC está alinhado com os objetivos estratégicos da nossa empresa	20	75%	Avançada
1.3 Todas as áreas relevantes da nossa empresa são beneficiadas pelo NIMC	20	75%	
1.4 Todas as pessoas em cargos relevantes na nossa empresa são beneficiadas pelo NIMC	20	75%	
1.5 Nosso NIMC abrange todos os tópicos importantes do nosso ambiente de negócios	20	75%	
2.7 De maneira geral, nosso programa do NIMC é totalmente ajustado aos processos de tomada de decisão na nossa	20	75%	
3.7 As pessoas do NIMC fazem um excelente trabalho em fornecer apresentações interativas	20	75%	
5.6 Nossa equipe do NIMC tem acesso às melhores fontes de informação disponíveis	20	75%	
1.6 Nosso NIMC analisa nosso ambiente de negócios de uma forma detalhada	21	80%	
3.3 As pessoas do NIMC fazem um excelente trabalho em conduzir pequenas tarefas de pesquisa sobre pequenos	21	80%	
3.8 As pessoas do NIMC fazem um excelente trabalho na organização de workshops onde a inteligência é gerada	21	80%	
4.6 As ferramentas do NIMC da nossa empresa me permitem buscar facilmente a informação que necessito	21	80%	
5.3 Nossa equipe do NIMC é bem gerenciada e tem uma boa liderança	21	80%	
6.7 Os clientes do NIMC da nossa empresa oferecem contribuições e suporte ao núcleo ativamente	21	80%	
2.1 As pessoas do NIMC estão fazendo um excelente trabalho para analisar as necessidades de informação dos	22	85%	
5.5 Além da equipe dedicada do NIMC, nossa empresa tem uma rede de pessoas que contribui ativamente para a	22	85%	
2.2 As pessoas do NIMC estão fazendo um excelente trabalho para encontrar informação valiosa nas fontes de	23	90%	
3.2 As pessoas do NIMC fazem um excelente trabalho para monitorar nosso ambiente de negócios e entregar	23	90%	
3.5 As pessoas na nossa empresa recebem informações frequentes e altamente relevantes sobre o mercado	23	90%	
4.1 As ferramentas do NIMC da nossa empresa me permitem compartilhar informação de maneira proativa	23	90%	
4.7 As ferramentas do NIMC da nossa empresa me permitem visualizar e analisar informação	23	90%	
6.3 O NIMC é muito bem conhecido por seus principais clientes	23	90%	
6.6 A nossa diretoria usa as informações do NIMC quando toma decisões	23	90%	
2.4 As pessoas do NIMC estão fazendo um excelente trabalho para analisar a informação	24	95%	
3.6 Os relatórios que são gerados pelo NIMC são importantes e úteis para a tomada de decisão	24	95%	
5.4 A nossa diretoria vê nossa equipe do NIMC como conselheiros confiáveis	24	95%	
6.4 Os tomadores de decisão da nossa empresa vêem o NIMC como uma área necessária	24	95%	
3.1 As pessoas do NIMC fazem um excelente trabalho para gerar acesso às fontes de informação, resultados e	25	100%	
5.1 As pessoas do NIMC na nossa empresa são muito competentes	25	100%	

Quadro 3: Notas, Scores e Status atribuídos a cada uma das perguntas do formulário. – da autora

Mesmo com a pesquisa de diagnóstico não validando a hipótese inicial, de que as questões 2.5 e 3.4 seriam as com piores avaliações, percebeu-se através das justificativas dos respondentes que o estudo manteria sua importância ao passo que poderia melhorar justamente os problemas trazidos pelos membros da área.

Destacam-se os seguintes verbatins:

“Eles (os clientes) querem uma resposta que ainda não se tem ainda, talvez seja necessário adotar uma perspectiva de cenários ou banco de dados que não se tem ainda.” Entrevistado 1 - Justificativa da pergunta 2.5 (concordo parcialmente).

“Ai tem uma questão de cultura, olhamos muito o passado e quando há a necessidade de prever o futuro, a gente tem pouco tempo para. Quando vai se falar de futuro, se precisa de tempo e cultura para isso. A gente não tem insumos e tempo para isso.” Entrevistado 1 – Justificativa da pergunta 3.4 (nem concordo nem discordo).

“A gente não tem as ferramentas ainda, mas a gente poderia ter um projeto para poder antever a concorrência. Os trabalhos que são feitos atualmente são na correria e pontuais, será que se tivéssemos tempo não conseguiríamos cruzar melhor os dados? A gente tem condições, mas há uma questão de tempo e falta de recursos, de braço, que hoje não nos permite.” Entrevistado 2 – Justificativa para a pergunta 3.4 (concordo parcialmente).

“Fazer recomendações é além de analisar.” Entrevistado 3 – Justificativa da pergunta 2.5 (concordo parcialmente).

“Nós fazemos as análises estratégicas. Mas deixamos, sabe, deixamos a desejar quando tentamos comunicar o que vai acontecer no futuro. A gente até tem uma ideia do que pode acontecer, a gente está em dia com as informações do mercado. Mas pra dar só a nossa opinião, parece que é sem base, parece que a empresa não vai entender ou até não vai considerar.” Entrevistado 5 – Justificativa da pergunta 3.5 (discordo parcialmente).

Com essas falas, é possível identificar que as principais justificativas para que a área não faça recomendações e nem antecipe possíveis acontecimentos futuros, não são necessariamente a falta de monitoramento e de informações, mas a falta de Planejamento, Tempo, Recursos Humanos e Cultura da empresa.

O que identifica a necessidade de um processo de Inteligência Antecipativa, que possa através de um planejamento prévio e uma adaptação aos processos e atividades atuais da área, mitigar os efeitos da falta de tempo e de recursos, vencer a barreira cultural da empresa e trazer informações relevantes, estruturadas e críveis para subsidiar a tomada de decisão.

5. PROPOSTA

Entendendo que para o Núcleo de Inteligência de Mercado implementar uma metodologia de Inteligência Antecipativa, esta deveria se adequar a alguns pré-requisitos, decidiu-se fazer uma comparação entre as metodologias de Construção de Cenário e de Inteligência Antecipativa Coletiva abordadas na Revisão Teórica.

É de conhecimento que as metodologias pesquisadas não são diretamente comparáveis pois seus objetivos finais não são os mesmos. No entanto, como nesse estudo o objetivo é de possibilitar ao Núcleo uma melhor visão dos seus concorrentes, uma comparação de adaptação foi realizada.

Para a comparação, foram listadas as necessidades da área e atribuídos pesos para cada uma delas de acordo com a sua relevância para o Núcleo. Com base nessas necessidades, foram atribuídas notas sendo 1 atende e 0 não atende ao requisito.

Assim foram calculados os scores de cada metodologia, buscando o maior score, que representaria a metodologia cuja base melhor se adequaria ao núcleo. Os resultados seguem no Quadro 4 abaixo:

Requisitos	Pesos	Geração de Cenários	Inteligência Antecipativa Coletiva
Ser um processo contínuo	1	1	1
Não necessitar de novos recursos humanos	2	1	1
Ter um conceito de fácil absorção pela diretoria	3		1
Se adaptar facilmente aos processos atuais do núcleo	4		1
Ter um output confiável, claro e utilizável	5		1
Necessitar de pouco tempo extra dos times	6		1
		3	21

Quadro 4: Calculo do Score para definição da metodologia mais adequada – da autora

De um total máximo de 21 pontos, a Inteligência Antecipativa Coletiva alcançou esses 21 pontos e se mostrou, para fins desse estudo, mais adequada que a Geração de Cenários para o caso.

Dessa forma, com base na teoria apresentada por Lesca et all (2003) e detalhada por Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004), será construído o modelo a ser

utilizado pela empresa estudada. É importante destacar que para adequar o método ao uso, algumas modificações serão propostas.

5.1 Desenvolvimento da proposta

Assim como a metodologia base, a nova proposta deverá ser dividida em passos, para simplificar a comunicação e o acompanhamento das atividades.

Seguem as descrições detalhadas dos passos e dos prazos estimados considerando que esse processo seja adotado pela empresa regularmente, sendo realizado pelo menos 2 vezes ao ano. Os prazos já consideram que as atividades desse novo processo serão realizadas em paralelo com as demais atividades do Núcleo.

Como forma de simplificar o nome de Inteligência Antecipativa Coletiva, esse novo processo será chamado de Puzzle, valorizando o mapa visual resultante da atividade, considerado o principal ganho com a adoção da metodologia.

Para a primeira rodada do processo completo do Puzzle na empresa estudada, é sugerido que seja realizado um piloto, com prazos mais amplos e com checkpoints extras. O piloto deverá ser usado para validar a adequação da proposta abaixo à realidade da empresa.

Seguem assim as descrições dos passos sugeridos com o estudo:

- **1º Passo:** Fase de especificação de alvo, com duração estimada de 1 semana. Neste momento, o Núcleo de Inteligência Competitiva deverá estruturar uma lista sugestão de competidores para serem estudados.

Essa lista, juntamente com uma recomendação de priorização, deverá ser levada para validação no Comitê de Marketing, fórum que ocorre semanalmente entre todos os Gerentes de Marketing de Produto e Inteligência, bem como a Diretora da área. Desse comitê sairão as 2 empresas-alvo do estudo.

Nesse passo, diferente da metodologia original, não haverá restrição de temas, pois se acredita que para melhores tomadas de decisão há necessidade de entender um concorrente em todas as suas facetas.

- **2º Passo:** Consolidação de informações pertinentes, com duração estimada de 7 semanas. Com os concorrentes definidos, o Núcleo de Inteligência Competitiva,

que já coletou informações durante o ano todo, deverá montar uma nova base de dados a ser usada nesse exercício. Essa base de dados conterá 4 colunas com a data da coleta, o meio de coleta, uma frase que sumarie o movimento e na ultima coluna, mais dados que suportem o entendimento da frase.

Nesse momento, os monitores regulares de notícias, chamados de Radar e Panorama, serão as principais fontes. Porém, neste momento a atividade mais complexa do Núcleo está em retomar todos os materiais elaborados sobre as concorrentes-alvo no período e adaptar os achados ao formato dessa base de dados.

Essa etapa é importante para que se consiga trazer para o exercício as informações de monitores que geralmente são analisados isoladamente como Abihpec, Euromonitor e Kantar.

Nessa etapa, núcleos e áreas parceiras como Pesquisa, Branding, Inteligência Tecnológica, Gerências Regionais, Marketing Regional, Venda Direta e Planejamento Estratégico também serão acessados para fornecer suas informações no modelo da base de dados.

O Núcleo de Inteligência Competitiva deverá receber as contribuições dos parceiros e incluí-las no banco de dados, retirando as duplicidades. Imagina-se que o banco de dados ao final dessa fase assumira centenas de linhas por concorrente.

Diferente do modelo base, não apenas os sinais fracos serão apontados. Pelo fato de o Puzzle ser uma forma do Núcleo promover a consciência competitiva, vê-se a necessidade de apontar também os grandes movimentos que a concorrência tem investido no ultimo período analisado.

O foco nesse modelo é de montar uma história da concorrência, atribuindo contexto às informações. Através de um modelo visual, espera-se poder comunicar e disseminar as ações relevantes da concorrência de forma mais simplificada e de fácil compreensão entre as diversas áreas da empresa.

Outra diferença do modelo base, é que nesse a coleta e a organização da informação na base de dados são realizados simultaneamente.

- **3º Passo:** Refinamento da informação, com duração estimada de 2 semanas. O objetivo principal dessa fase se mantém em tornar as informações acessíveis. Como a organização da base de dados foi passada para o passo 2,

nesse passo o foco será em prepara-la para a realização dos Workshops de Criação de Sentido (4º passo).

Como estima-se que a base de dados estará muito grande, para a realização dos Workshops de criação de sentido, essas informações já deverão estar pré-processadas.

Dessa forma, o Núcleo de Inteligência Competitiva será responsável por fazer um primeiro agrupamento provisório com base em similitude, proximidade ou analogia. Cada grupo criado também deverá ser nomeado, esse é um aprendizado proposto pelo modelo de Construção de Cenários, que foi trazido para facilitar a lembrança dos grupos e diferenciá-los.

Como parte da preparação para os Workshops, todas as informações serão impressas em pedaços de papéis diferentes, bem como os nomes dos grupos.

Nessa etapa também é necessária a elaboração de uma breve apresentação contextualizando as movimentações gerais do mercado e da economia no período. Nos Workshops essa apresentação será utilizada como uma imersão ao tema e introdução à atividade.

- 4º Passo: Criação coletiva de sentido, com duração esperada de 2 fóruns de 8 horas cada, além de 1 semana para a consolidação do material.

Para essa fase, cada concorrente-alvo será tratado em um fórum separado, chamado de Workshop. Para ambas as sessões o público convidado será o mesmo: coordenadores e gerentes da Diretoria Executiva de Marketing, coordenações de áreas parceiras (que já haviam participado do 2º passo), além de todos os membros da Coordenação de Inteligência de Mercado e Concorrência (composta pelos Núcleos de Inteligência Competitiva e Pesquisa). Os convites serão feitos pelo Gerente de Inteligência e a participação dos indivíduos não será obrigatória, porém sua importância será ressaltada.

Para cada um dos Workshops, o Núcleo de Inteligência Competitiva preparará uma sala com todas as informações e os nomes dos grupos colados em uma parede, como uma representação em tamanho grande de um Puzzle.

Durante a primeira hora de cada Workshop será realizada a apresentação de mercado preparada no passo 3 e nas seguintes, os participantes discutirão os agrupamentos propostos, realizando alterações caso necessário.

Já no segundo período a tarefa será de apontar através de setas os relacionamentos entre os grupos, determinando os vínculos por causalidade, confirmação, contradição e de natureza hipotética, esta última apontada através de setas pontilhadas.

Nesses Workshops, será necessária a presença de um moderador (do Núcleo de Inteligência Competitiva), que incentivará a discussão e também será responsável por anotar e inserir no modelo os pontos levantados.

- **5º Passo:** Consolidação das informações e disseminação, com duração prevista de 1 semana à 1 mês. Diferente do modelo base, que finalizaria sua atuação no 4º passo, nessa nova proposta foi adicionado um último passo. Como aprendizado do modelo de Criação de Cenários, para que o modelo navegue entre as diferentes áreas, ganhe adeptos e se torne importante na tomada de decisões é importante que seus outputs sejam consolidados e transmitidos tanto àqueles que participaram da sua elaboração, mas principalmente àqueles que não estavam presentes.

Assim, o Núcleo de Inteligência Competitiva deverá consolidar as versões finais dos Puzzles, bem como as considerações apontadas na reunião em meio digital (1 tela de PowerPoint), possibilitando o compartilhamento online.

Idealmente os Puzzles também deveriam estar montados em uma parede de tráfego das áreas clientes, possibilitando a visualização das informações de forma global e holística, relembrando a todos do dinamismo da concorrência.

Como na metodologia base, esta também deverá ser revisitada periodicamente para ajustes e complementações.

5.2 Plano de implantação

Para iniciar a implantação do Puzzle na empresa estudada, o primeiro passo seria sensibilizar os membros da Gerência de Inteligência de Marketing dos ganhos com seu uso. O ponto principal a ser enfatizado é a facilidade de transmissão das informações coletadas, devido ao modelo visual. Outro ponto importante a se ressaltar são os resultados a pesquisa realizada como base para esse trabalho, que

apontou algumas deficiências nos processos atuais da área, que poderiam ser sanadas com essa implantação.

A segunda etapa seria a proposição de um cronograma de piloto, para testar as etapas e realizar ajustes na metodologia desenhada.

Idealmente o processo completo e ajustado deveria estar rodando em fluxo regular para alimentar o Planejamento Estratégico da empresa. Esse processo regular acontece a partir de janeiro, sendo assim, para o Planejamento iniciado em 2015 a metodologia ainda não estaria pronta. Dessa forma o ano de 2015 seria utilizado para fazer os testes necessários e as apresentações para as interfaces.

Esse período grande disponível para os testes pode ser útil para sensibilizar pontualmente cada interface, assim quando o Puzzle estiver integralmente implantado, não será novidade para as áreas e elas já estarão aptas a utilizá-la.

Para liderar o processo de implantação, incluindo as fases de piloto e educação corporativa quanto ao uso do Puzzle, um analista do Núcleo de Inteligência Competitiva deverá ser alocado. Esse analista também será responsável por fazer as adequações da metodologia e ser o porta-voz do processo.

Outra atribuição desse líder do processo seria o monitoramento do alcance da ferramenta. Estima-se que com uma maior disseminação desse material, as interfaces tenham mais dúvidas e acessem mais o Núcleo. Esse acesso maior poderá ser entendido como uma maior visibilidade do Núcleo e de suas informações, um output positivo do processo.

Após os primeiros Workshops de Criação de Sentido, uma pesquisa de satisfação poderia ser aplicada, a fim de capturar outras percepções do modelo.

5.3 – Recursos

Desde o começo, o projeto foi idealizado dentro da estrutura atual do Núcleo, não considerando recursos humanos extras nem investimento financeiro extra. O grande diferencial do projeto será proporcionar ao Núcleo entregas mais completas e diferenciadas, apenas otimizando o tempo através de um planejamento prévio e de um modelo pré-estruturado.

Dessa forma, o uso dos recursos pelo Núcleo não se alterará.

5.4 - Resultados esperados

Desde o começo, o projeto foi idealizado dentro da estrutura atual do Núcleo, não considerando recursos humanos extras nem investimento financeiro extra. O grande diferencial do projeto será proporcionar ao Núcleo entregas mais completas e diferenciadas, apenas otimizando o tempo através de um planejamento prévio e de um modelo pré-estruturado.

Dessa forma, o uso dos recursos pelo Núcleo não se alterará.

5.5 - Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Pela metodologia ainda não ter sido testada, pode-se apontar alguns riscos de conceito, de execução e de comunicação.

No âmbito de conceito, pelo modelo ainda se basear em algumas informações não oficiais e sinais-fracos, há o risco de não ser bem compreendida pelos gestores e acabar caindo em desuso.

Outro risco é das áreas parceiras não se convencerem dos possíveis ganhos que uma leitura mais clara e antecipada da concorrência pode trazer, ou até mesmo não se identificarem como publico alvo da construção da mesma.

No caso dos riscos de execução, estão as diversas dificuldades na construção do Puzzle, que vão desde as fases mais iniciais como a dificuldade de colocar na mesma base informações de origens diferentes, a dificuldade de manipulação de uma base muito extensa e até a dificuldade de encontrar sentido entre as ações apontadas.

No caso dos riscos de comunicação, está a possibilidade de usuários-chave não terem contato com o Puzzle e assim não usá-lo nas suas tomadas de decisão.

Para mitigar esses riscos, a realização do piloto pode ser uma peça chave. Envolvendo as áreas parceiras na preparação, escutando suas dúvidas e clareando o processo, os riscos de conceito e de comunicação poderão ser reduzidos.

Nesse mesmo momento, através dos checkpoints e de um prazo mais estendido, os riscos de execução poderão ser mapeados e mitigados.

6. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Em um mercado de alta competitividade, como é o caso da empresa estudada, ter ferramentas para entender o ambiente onde ela se encontra, antecipando suas possíveis movimentações é vital para que esta tome decisões de sucesso e se mantenha em posição sustentável, lucrativa e favorável.

Cabe a área de Inteligência de Mercado proporcionar uma coleta de informações relevante, coerente e concisa, sabendo comunicar eficientemente entre os tomadores de decisão da empresa os achados resultantes de análises relevantes. Além disso, em um estágio mais avançado, cabe a área de Inteligência de Mercado suprir a empresa de recomendações adequadas a sua estratégia.

Trazer uma leitura antecipativa das ações do mercado, atribuindo contexto aos dados e facilitando a navegação dessa informação relacionada à concorrência não só possibilita a empresa tomar decisões mais seguras, como justifica a existência da área de Inteligência, posicionando-a de forma estratégica.

Com a implementação do modelo proposto, busca-se qualificar a capacidade de análise e a qualidade das entregas da área de Inteligência Competitiva dessa empresa.

No entanto, o modelo não pode ser visto como finalizado, muito menos como engessado. Com a sua aplicação e uso, ajustes ainda deverão ser feitos para que este se adeque totalmente às necessidades da empresa e à capacidade de absorção das tarefas da área. Assim, como próximos passos, sugere-se uma revisão contínua e constante do modelo adotado.

Além disso, mesmo tendo adotado como base a Inteligência Antecipativa Coletiva, a Geração de Cenários é uma metodologia bastante completa e que poderá futuramente ser adotada em paralelo. Por ser uma metodologia mais complexa, poderá ser base para a geração de insights mais profundos, podendo então ser adotada pela companhia em estudo quando esta já estiver um pouco mais desenvolvida nos temas de antecipação e comprometida com os processos de Inteligência.

7. REFERÊNCIAS

CARON-FASAN, M.; JANISSEK-MUNIZ, R.; Análise de informações de inteligência estratégica antecipativa coletiva: proposição de um método, caso aplicado e experiências. R. Adm., São Paulo, v.39, p.205-219, jul./ago./set. 2004

CASTRO, C. Inteligência de Mercado como fator de previsão da demanda e planejamento do processo logístico. Florianópolis, 2008.

COLAUTO, R.; GONÇALVES, C.; BEUREN, I.; SANTOS, N. Os fatores críticos de sucesso como suporte ao Sistema de Inteligência Competitiva: O caso de uma empresa brasileira. Revista de Administração Mackenzie, 2004.

GREGORY, E.; HARRIS, G.; OGILVY, J. After the Scenarios, Then What? Strategic Conversation, Early Indicators, and the Art of Communication Scenarios, 1998. 11

HEDIN, H.; HIRVENSALO, I.; VAARNAS, M. The handbook of market intelligence. UK: John Wiley & Sons, 2011, Cap.1

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo Milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000

LESCA, H.; FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. Inteligência Antecipativa para Decisão Estratégica. UFRGS, 2003.

LESCA, H.; JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H. Inteligência Estratégica Antecipativa: uma ação empresarial coletiva e proativa. IEA, 2003.

MANY WORLDS. Grasping the Future. Texas, 2001.

SHOEMAKER, P. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. Sloan Management Review. Winter, 1995.

VALENTIM, M. O Processo de Inteligência Competitiva em Organizações. DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação, 2003.

VARGAS, L.; SOUZA, R. O Ator de Inteligência Competitiva (IC) nas Empresas: Habilidades Profissionais e Exigências do Mercado. REAd UFRGS, 2001.

APÊNDICES

FORMULÁRIO UTILIZADO

Esse questionário tem a finalidade de avaliar o Núcleo de Inteligência de Mercado e Concorrência (NIMC) para o meu trabalho de conclusão de curso do MBA de Inteligência de Negócios - UFPR.

Por gentileza, responda as perguntas abaixo de acordo com a sua opinião, na escala entre "Discordo Totalmente" e "Concordo Totalmente".

Tanto a empresa estudada quanto a sua identidade serão mantidos em sigilo.

	OPINIÃO
1 - Escopo da Inteligência	
1.1 O propósito do NIMC é claramente definido na nossa empresa	-
1.2 O NIMC está alinhado com os objetivos estratégicos da nossa empresa	-
1.3 Todas as áreas relevantes da nossa empresa são beneficiadas pelo NIMC	-
1.4 Todas as pessoas em cargos relevantes na nossa empresa são beneficiadas pelo NIMC	-
1.5 Nosso NIMC abrange todos os tópicos importantes do nosso ambiente de negócios	-
1.6 Nosso NIMC analisa nosso ambiente de negócios de uma forma detalhada	-
1.7 Há um planejamento de longo prazo para o NIMC na nossa empresa	-
2 - Processo da Inteligência	
2.1 As pessoas do NIMC estão fazendo um excelente trabalho para analisar as necessidades de informação dos usuários finais na nossa empresa	-
2.2 As pessoas do NIMC estão fazendo um excelente trabalho para encontrar informação valiosa nas fontes de informação pública disponíveis	-
2.3 As pessoas do NIMC estão fazendo um excelente trabalho para acessar experts dentro e fora da organização	-
2.4 As pessoas do NIMC estão fazendo um excelente trabalho para analisar a informação	-
2.5 As pessoas do NIMC estão fazendo um excelente trabalho para fazer recomendações e dar conselhos aos tomadores de decisão	-
2.6 As pessoas do NIMC estão ativamente perguntando por feedback	-
2.7 De maneira geral, nosso programa do NIMC é totalmente ajustado aos processos de tomada de decisão na nossa empresa	-
3 - Entregas da Inteligência	
3.1 As pessoas do NIMC fazem um excelente trabalho para gerar acesso às fontes de informação, resultados e ferramentas	-
3.2 As pessoas do NIMC fazem um excelente trabalho para monitorar nosso ambiente de negócios e entregar informações atualizadas sobre os concorrentes e o desenvolvimento do mercado	-
3.3 As pessoas do NIMC fazem um excelente trabalho em conduzir pequenas tarefas de pesquisa sobre pequenos acontecimentos	-
3.4 As pessoas do NIMC fazem um excelente trabalho em conduzir amplos projetos de análise estratégica e de expectativas futuras das ações dos concorrentes - inteligência antecipativa	-
3.5 As pessoas na nossa empresa recebem informações frequentes e altamente relevantes sobre o mercado (Informações sobre mercados e competidores)	-
3.6 Os relatórios que são gerados pelo NIMC são importantes e úteis para a tomada de decisão	-
3.7 As pessoas do NIMC fazem um excelente trabalho em fornecer apresentações interativas	-
3.8 As pessoas do NIMC fazem um excelente trabalho na organização de workshops onde a inteligência é gerada em conjunto com os participantes	-
4 - Ferramentas de Inteligência	
4.1 As ferramentas do NIMC da nossa empresa me permitem compartilhar informação de maneira proativa	-
4.2 As ferramentas do NIMC da nossa empresa me permitem a gerar comentários e participar de discussões	-
4.3 As ferramentas do NIMC da nossa empresa me permitem encontrar colegas com conhecimentos específicos	-
4.4 As ferramentas do NIMC da nossa empresa são totalmente integradas aos outros sistemas de informação	-
4.5 As ferramentas do NIMC da nossa empresa me permitem o cadastro em alertas de e-mails sobre tópicos importantes para mim	-
4.6 As ferramentas do NIMC da nossa empresa me permitem buscar facilmente a informação que necessito	-
4.7 As ferramentas do NIMC da nossa empresa me permitem visualizar e analisar informação	-
5 - Organização da Inteligência	
5.1 As pessoas do NIMC na nossa empresa são muito competentes	-
5.2 A nossa equipe do NIMC tem recursos e orçamento adequados para fazer um excelente trabalho	-
5.3 Nossa equipe do NIMC é bem gerenciada e tem uma boa liderança	-
5.4 A nossa diretoria vê nossa equipe do NIMC como conselheiros confiáveis	-
5.5 Além da equipe dedicada do NIMC, nossa empresa tem uma rede de pessoas que contribui ativamente para a geração de inteligência	-
5.6 Nossa equipe do NIMC tem acesso às melhores fontes de informação disponíveis	-
5.7 Nossa equipe do NIMC usa ativamente as fontes de informação de experts externos à empresa	-
6 - Cultura da Inteligência	
6.1 A diretoria da nossa empresa mostra continuamente o seu comprometimento com o NIMC	-
6.2 As entregas (relatórios, informações, etc) do nosso NIMC levam o selo próprio da área (um nome, logo, etc), o que permite a rápida identificação da área	-
6.3 O NIMC é muito bem conhecido por seus principais clientes	-
6.4 Os tomadores de decisão da nossa empresa vêem o NIMC como uma área necessária	-
6.5 Nós temos uma cultura de empresa onde a informação é ativamente compartilhada	-
6.6 A nossa diretoria usa as informações do NIMC quando toma decisões	-
6.7 Os clientes do NIMC da nossa empresa oferecem contribuições e suporte ao núcleo ativamente	-

Agora, justifique em poucas palavras a sua resposta para as questões abaixo

2.5 As pessoas do NIMC estão fazendo um excelente trabalho para fazer recomendações e dar conselhos aos tomadores de decisão

JUSTIFICATIVA:

3.4 As pessoas do NIMC fazem um excelente trabalho em conduzir amplos projetos de análise estratégica e de expectativas futuras das ações dos concorrentes - inteligência antecipativa

JUSTIFICATIVA:

RESPOSTAS

		Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5
		OPINIÃO	OPINIÃO	OPINIÃO	OPINIÃO	OPINIÃO
1 - Escopo da Inteligência	1.1 O propósito do NIMC é claramente definido na nossa empresa	Concordo totalmente 5	Discordo parcialmente 2	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4
	1.2 O NIMC está alinhado com os objetivos estratégicos da nossa empresa	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4
	1.3 Todas as áreas relevantes da nossa empresa são beneficiadas pelo NIMC	Concordo totalmente 5	Concordo parcialmente 4	Discordo parcialmente 2	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
	1.4 Todas as pessoas em cargos relevantes na nossa empresa são beneficiadas pelo NIMC	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5	Discordo parcialmente 2	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
	1.5 Nosso NIMC abrange todos os tópicos importantes do nosso ambiente de negócios	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4
	1.6 Nosso NIMC analisa nosso ambiente de negócios de uma forma detalhada	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
	1.7 Há um planejamento de longo prazo para o NIMC na nossa empresa	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4	Discordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 2	Não sei/ não se aplica 1
2 - Processo da Inteligência	2.1 As pessoas do NIMC estão fazendo um excelente trabalho para analisar as necessidades de informação dos usuários finais na nossa empresa	Concordo totalmente 5	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4
	2.2 As pessoas do NIMC estão fazendo um excelente trabalho para encontrar informação valiosa nas fontes de informação pública disponíveis	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5	Concordo totalmente 5
	2.3 As pessoas do NIMC estão fazendo um excelente trabalho para acessar experts dentro e fora da organização	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 3	Concordo parcialmente 4	Discordo parcialmente 2
	2.4 As pessoas do NIMC estão fazendo um excelente trabalho para analisar a informação	Concordo totalmente 5	Concordo totalmente 5	Concordo totalmente 5	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
	2.5 As pessoas do NIMC estão fazendo um excelente trabalho para fazer recomendações e dar conselhos aos tomadores de decisão	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4	Discordo parcialmente 2
	2.6 As pessoas do NIMC estão ativamente perguntando por feedback	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4
	2.7 De maneira geral, nosso programa do NIMC é totalmente ajustado aos processos de tomada de decisão na nossa empresa	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4
3 - Entregas da Inteligência	3.1 As pessoas do NIMC fazem um excelente trabalho para gerar acesso às fontes de informação, resultados e ferramentas	Concordo totalmente 5	Concordo totalmente 5	Concordo totalmente 5	Concordo totalmente 5	Concordo totalmente 5
	3.2 As pessoas do NIMC fazem um excelente trabalho para monitorar nosso ambiente de negócios e entregar informações atualizadas sobre os concorrentes e o desenvolvimento do mercado	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5	Concordo totalmente 5	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5
	3.3 As pessoas do NIMC fazem um excelente trabalho em conduzir pequenas tarefas de pesquisa sobre pequenos acontecimentos	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 3	Concordo totalmente 4	Concordo parcialmente 5	Concordo totalmente 4
	3.4 As pessoas do NIMC fazem um excelente trabalho em conduzir amplos projetos de análise estratégica e de expectativas futuras das ações dos concorrentes - inteligência antecipativa	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 3	Concordo totalmente 4	Concordo parcialmente 5	Discordo parcialmente 2
	3.5 As pessoas na nossa empresa recebem informações frequentes e altamente relevantes sobre o mercado (informações sobre mercados e competidores)	Concordo totalmente 5	Concordo totalmente 5	Concordo parcialmente 5	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 4
	3.6 Os relatórios que são gerados pelo NIMC são importantes e úteis para a tomada de decisão	Concordo totalmente 5	Concordo totalmente 5	Concordo totalmente 5	Concordo parcialmente 5	Concordo totalmente 4
	3.7 As pessoas do NIMC fazem um excelente trabalho em fornecer apresentações interativas	Concordo totalmente 5	Concordo parcialmente 5	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4
	3.8 As pessoas do NIMC fazem um excelente trabalho na organização de workshops onde a inteligência é gerada em conjunto com os participantes	Concordo totalmente 5	Concordo totalmente 5	Concordo parcialmente 5	Concordo parcialmente 4	Concordo parcialmente 4

		Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5					
		OPINIÃO	OPINIÃO	OPINIÃO	OPINIÃO	OPINIÃO					
4 - Ferramentas de Inteligência	4.1 As ferramentas do NIMC da nossa empresa me permitem compartilhar informação de maneira proativa	Concordo totalmente	5	Concordo totalmente	5	Concordo totalmente	5	Concordo parcialmente	4	Concordo parcialmente	4
	4.2 As ferramentas do NIMC da nossa empresa me permitem a gerar comentários e participar de discussões	em concordo nem discor	3	Concordo totalmente	5	Discordo parcialmente	2	Concordo parcialmente	4	Discordo parcialmente	2
	4.3 As ferramentas do NIMC da nossa empresa me permitem encontrar colegas com conhecimentos específicos	Discordo parcialmente	2	Concordo parcialmente	4	em concordo nem discor	3	Concordo parcialmente	4	Concordo parcialmente	4
	4.4 As ferramentas do NIMC da nossa empresa são totalmente integradas aos outros sistemas de informação	Discordo totalmente	1	Discordo parcialmente	2	Concordo parcialmente	4	Concordo parcialmente	4	em concordo nem discor	3
	4.5 As ferramentas do NIMC da nossa empresa me permitem o cadastro em alertas de e-mails sobre tópicos importantes para mim	Discordo totalmente	1	Não sei/ não se aplica	1	Concordo totalmente	5	Concordo parcialmente	4	Discordo totalmente	1
	4.6 As ferramentas do NIMC da nossa empresa me permitem buscar facilmente a informação que necessito	Concordo parcialmente	4	Concordo parcialmente	4	Concordo parcialmente	4	Concordo parcialmente	4	Concordo totalmente	5
	4.7 As ferramentas do NIMC da nossa empresa me permitem visualizar e analisar informação	Concordo totalmente	5	Concordo parcialmente	4	Concordo totalmente	5	Concordo parcialmente	4	Concordo totalmente	5
5 – Organização da Inteligência	5.1 As pessoas do NIMC na nossa empresa são muito competentes	Concordo totalmente	5	Concordo totalmente	5	Concordo totalmente	5	Concordo totalmente	5	Concordo totalmente	5
	5.2 A nossa equipe do NIMC tem recursos e orçamento adequados para fazer um excelente trabalho	em concordo nem discor	3	em concordo nem discor	3	Discordo parcialmente	2	Concordo parcialmente	4	Discordo parcialmente	2
	5.3 Nossa equipe do NIMC é bem gerenciada e tem uma boa liderança	Concordo parcialmente	4	Concordo parcialmente	4	Concordo parcialmente	4	Concordo totalmente	5	Concordo parcialmente	4
	5.4 A nossa diretoria vê nossa equipe do NIMC como conselheiros confiáveis	Concordo totalmente	5	Concordo parcialmente	4	Concordo totalmente	5	Concordo totalmente	5	Concordo totalmente	5
	5.5 Além da equipe dedicada do NIMC, nossa empresa tem uma rede de pessoas que contribui ativamente para a geração de inteligência	Concordo parcialmente	4	Concordo parcialmente	4	Concordo totalmente	5	Concordo totalmente	5	Concordo parcialmente	4
	5.6 Nossa equipe do NIMC tem acesso às melhores fontes de informação disponíveis	em concordo nem discor	3	Concordo parcialmente	4	Concordo parcialmente	4	Concordo parcialmente	4	Concordo totalmente	5
	5.7 Nossa equipe do NIMC usa ativamente as fontes de informação de experts externos à empresa	em concordo nem discor	3	Concordo parcialmente	4	Concordo parcialmente	4	Concordo parcialmente	4	Concordo parcialmente	4
6 – Cultura da Inteligência	6.1 A diretoria da nossa empresa mostra continuamente o seu comprometimento com o NIMC	Concordo parcialmente	4	em concordo nem discor	3	Discordo parcialmente	2	Concordo parcialmente	4	Concordo parcialmente	4
	6.2 As entregas (relatórios, informações, etc) do nosso NIMC levam o selo próprio da área (um nome, logo, etc), o que permite a rápida identificação da área	em concordo nem discor	3	Concordo totalmente	5	Concordo totalmente	5	Discordo totalmente	1	Discordo totalmente	1
	6.3 O NIMC é muito bem conhecido por seus principais clientes	Concordo parcialmente	4	Concordo totalmente	5	Concordo totalmente	5	Concordo parcialmente	4	Concordo totalmente	5
	6.4 Os tomadores de decisão da nossa empresa vêem o NIMC como uma área necessária	Concordo totalmente	5	Concordo parcialmente	4	Concordo totalmente	5	Concordo totalmente	5	Concordo totalmente	5
	6.5 Nós temos uma cultura de empresa onde a informação é ativamente compartilhada	Concordo parcialmente	4	Concordo parcialmente	4	Discordo parcialmente	2	Concordo parcialmente	4	Concordo parcialmente	4
	6.6 A nossa diretoria usa as informações do NIMC quando toma decisões	Concordo totalmente	5	Concordo totalmente	5	Concordo parcialmente	4	Concordo parcialmente	4	Concordo totalmente	5
	6.7 Os clientes do NIMC da nossa empresa oferecem contribuições e suporte ao núcleo ativamente	Concordo parcialmente	4	Concordo parcialmente	4	Concordo parcialmente	4	Concordo parcialmente	4	Concordo totalmente	5

Respondente 1

Respondente 2

Respondente 3

Respondente 4

Respondente 5

Agora, justifique em poucas palavras a sua resposta para as questões abaixo

2.5 As pessoas do NIMC estão fazendo um excelente trabalho para fazer recomendações e dar conselhos aos tomadores de decisão

JUSTIFICATIVA:	<p>As vezes não temos acesso às fontes de um determinado assunto (por não termos conhecimento ou não temos a verba para comprar) casada com a necessidade de recursos para fazer a área rodar. Hoje somos 3, basicamente. Para você fazer recomendações, você precisa ter aprofundamento. EM algum momento, por falta de ter insumos suficientes, acabamos não fazendo uma recomendação. EM outros momentos, até teríamos insumos para fazer, mas o tempo limite não permite. A gente não se compromete, pois não temos uma visão completa, em algumas situações deixamos para que o cliente tire suas conclusões/recomendações. Eles querem uma resposta que ainda não se tem ainda, talvez seja necessário adotar uma perspectiva de cenários ou banco de dados que não se tem ainda.</p>	<p>Dado o contexto de escassez de pessoas, atrelado ao fator tempo e que a gente atende a toda uma Unidade com varias áreas e multiplas demandas, acho que conseguimos ter uma entrega bem qualificada., O ponto que está pegando é a proatividade, que é um mix de não estamos conseguindo ter tempo para oferecer como a gente nunca teve tempo para trabalhar em uma demanda com calma e não sabemos como trabalhar proativamente. Temos entregas de qualidade, na medida e na precisão, mas a gente não está conseguindo exercer a proatividade - tempo e capacidade de exercê-la.</p>	<p>A parte de fazer recomendações é um ponto que ainda não exploramos sempre. Fazer recomendações é além de analisar. Não necessariamente em todas as áreas (pela gama de clientes e assuntos) conseguimos fazer recomendações.</p>	<p>JUSTIFICATIVA: Acredito que possamos ter mais profundidade e mais frequência em temas-chave e que possam causar grande impacto. Isso faz com que nos aproximemos mais dos tomadores de decisão e sejamos cada vez mais envolvidos nas decisões. A área poderia ter um tratamento específico e diferenciado para estes grandes temas.</p> <p>Observação: Classifiquei como "concordo totalmente" o que vejo que tem espaço para melhoria, mas nao deve ser foco.</p>	<p>Na minha opinião, não damos muitas recomendações. Fazemos as análises mas o cliente que tira suas conclusões. Parece que não temos processo formal para recomendar com base no que vemos que poderá acontecer.</p>
----------------	---	--	---	---	---

3.4 As pessoas do NIMC fazem um excelente trabalho em conduzir amplos projetos de análise estratégica e de expectativas futuras das ações dos concorrentes - inteligência antecipativa

JUSTIFICATIVA:	<p>A gente foca em poucos players e nós não temos o nível de aprofundamento que poderíamos ter. Ai tem uma questão de cultura, olhamos muito o passado e quando há a necessidade de prever o</p>	<p>Eu acho que tem a ver um pouco com a questão anterior de proatividade - se a gente tivesse tempo de fazer um baita trabalho de mapeamento dos concorrentes, conseguiríamos ter um trabalho mais qualificado de projeções de expectativas futuras das ações da concorrência. A gente não tem as</p>	<p>Falando de concorrência, tudo que a gente pode monitorar, o que está ao nosso alcance, acho que a gente monitora. Talvez desse para complementar esse excelente trabalho se tivéssemos acesso a alguma outra coisa que não temos hoje. Considerando o cenário atual, está super ok.</p>		<p>Nós fazemos as análises estratégicas. Mas deixamos, sabe, deixamos a desejar quando tentamos comunicar o que vai acontecer no futuro. A gente até tem uma ideia do que pode acontecer, a gente está ligado nas informações do mercado. Mas pra dar só a nossa opinião, parece que é sem base, parece que a empresa não vai entender ou</p>
----------------	--	---	--	--	---

