A NOVA GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA

Como a **Inteligência de Mercado e a Estratégia** podem diferenciar empresas



Eduardo Lapa
Nícolas Yamagata
Luciano Gonçalves
Thais Balbi

Intelligence Hub

A NOVA GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA

Como a Inteligência de Mercado e a Estratégia podem diferenciar empresas

Eduardo Lapa
Nícolas Yamagata
Luciano Gonçalves
Thais Balbi

Intelligence Hub

Copyright © 2018 Eduardo Lapa, Nícolas Yamagata, Luciano Gonçalves, Thais Balbi.

Todos direitos reservados. Nenhuma parte desta edição pode ser utilizada ou reproduzida - em qualquer meio ou fórmula, seja mecânico ou eletrônico, por fotocópia, por gravação etc. - nem apropriada ou estocada em sistema de bancos de dados sem a expresa autorização dos autores.

Coordenação do projeto: Flavia Franco de Oliveira
Revisão: Hélio José de Almeida Rocha
Design editorial e capa: Design Imágico
Editoração e diagramação: Veronica Machado
Ilustrações da capa e miolo: Freepik

L299

Lapa, Eduardo

A nova geração de inteligência: Como a inteligência de mercado e a estratégia podem diferenciar empresas / Eduardo Lapa et al; Coordenação de Flávia Franco de Oliveira – Rio de Janeiro: Intelligence Hub, 2018.

120 p. : 14 x 21 cm

ISBN 978-85-85178-00-0

1. Inteligência Competitiva 2. Estratégia 3. Gestão do Conhecimento 4. Tomada de Decisão I. Lapa, Eduardo

CDD -- 658.4038

Intelligence Hub

Ladeira da Glória, 26, Bloco 3, studio 202, Glória
Rio de Janeiro, CEP: 22.211-120
contato@intelligencehub.com.br

SUMÁRIO

05 Agradecimentos

08 Introdução

11 Capítulo I - Os negócios estão mudando mundo o mundo; e o mundo, aos negócios

21 Capítulo II - Para onde caminha a inteligência

33 Capítulo III - Um novo modelo de Inteligência: as centrais e serviços de Inteligência

44 Capítulo IV - Inteligência associada a resultados

69 Capítulo V - Estudos de caso e experiências

108 Referências

Agradecimentos

Eduardo Lapa

Sempre a Jesus Cristo.

À minha mãe, Dona Claudia Lapa. Todos os troféus do mundo seriam insuficientes para parabenizar pelo amor incondicional à família. Obrigado por tudo.
Manuela, Marya Eduarda, Bernardo e Gustavo. Os que me fazem acordar todo dia com a esperança de que o mundo será melhor. E que tudo vale a pena.
Aos meus sócios. Por acreditarem, sempre. Thais, Luc e Nicolão. Um beijo.

Luciano Gonçalves

Àquela em meus pensamentos no fim do dia e que me move no despertar, Luíza, minha filha. Ao pai, Lúcio Lage, que sempre apoiou investidas e sonhos. À mãe, Ester Maria do Nascimento, que sempre foi o porto seguro. Aos amigos verdadeiros, irmãos de coração que o destino colocou em meu caminho, Dudu e Nicoleta.

Nícolas Yamagata

Dedico este livro ao Sérgio, meu pai, que me ensinou o poder da perseverança e da garra, à Sônia, minha mãe que me deu a paixão pela leitura e me incentivou a todo momento a ser sempre mais do que jamais pensei que fosse, à Marcelle, minha esposa, amor da minha vida, eterna inspiração - e que me tornou um homem muito mais inteligente, pleno e feliz do que jamais imaginei; - aos meus irmãos Andreas e Mayumi, que sempre se doaram, me incentivaram e motivaram na jornada dessa vida, meus pequenos e grandes companheiros de sangue; e, por fim e não menos importante, - aos meus sócios e amigos Lapa, Luck e Thais que me aturam no dia a dia, que aguentam as minhas pequenas loucuras

e os meus intermináveis palavrões, que me ensinam muitas coisas além do necessário, que compartilham a vida e milhares de momentos maravilhosos, que me escolheram para dividir muitas coisas nesse mundo e acreditam em uma maneira diferente de fazer Estratégia e Inteligência.
Que o coração e a emoção estejam sempre juntos apoiando a tomada de decisão, afinal de contas, a inteligência é humana.

Thais Balbi

Este livro marca o início de uma nova fase de vida, mais empreendedora, mais desafiadora e mais cheia de propósito. Eu o dedico às minhas famílias Balbi, Garnier, Rodrigues e Fraga, que sempre me apoiam nas minhas iniciativas e jornadas, e especialmente ao meu marido Daniel e à minha filha Olívia, que me incentivam incondicionalmente, me inspiram e me ensinam coisas novas todos os dias!
Um agradecimento especial aos meus sócios, Eduardo, Nic e Luke. Eles são um exemplo de resiliência e garra diária e que nos faz acreditar que podemos transformar o mundo!

Dos autores

Agradecemos à Intelligence Hub e seus colaboradores pelo apoio que nos deram, trazendo sugestões, e ideias, batalha arduamente pelo projeto deste livro.

À Flávia Franco, nossa incansável Flavinha. Obrigado por aceitar o desafio de conduzir o projeto. Obrigado pelo seu constante trabalho de orquestração de tudo isso. Sem você, não temos a menor dúvida que esse projeto não sairia, ou demoraria bastante. Obrigado pelo brilho nos olhos!

Obrigado aos que participaram nos recebendo e aceitando participar de nosso projeto. Aos que abriram suas empresas e nos cederam tempo. Sergio Bocayuva e Bianca Carniel, da Usaflex, que contribuíram com enorme boa vontade e dedicação. Obrigado.

Obrigado Rafael Amaral e Paula Gesta, da Capemisa, pela contribuição e pela parceria de sempre. Vocês serão sempre especiais para a gente.

Nosso imenso agradecimento à Aline Mascaro, Cláudio Hermolin e Andreas Yamagata pelo estudo de caso Brasil Brokers, em nossa obra e em nossa trajetória empresarial. Vocês são campeões. Obrigado pela aliança.

Nosso agradecimento à Bernard Costa dos Santos e Hugo Santos Neto, da Universidade Estácio de Sá, Frederico Lanzoni e Grupo Tracker. Obrigado pela confiança e parceria.

À Karina Machado e a equipe Brasilcap, Elisabeth Gomes e Luiza Muniz, muito obrigado pelas contribuições conosco. A boa vontade de vocês em nos apoiar foi surpreendente, embora não esperássemos diferente de pessoas especiais e tão iluminadas como vocês. Obrigado mesmo.

A todos que participaram direta ou indiretamente do projeto. Veronica Machado, obrigado pela cuidadosa, e veloz diagramação, design e arte deste livro. Hélio José de Almeida Rocha, obrigado pela cuidadosa revisão.

Aos clientes e parceiros da Intelligence Hub, nossa imensa gratidão. Quando pensávamos na empresa, há dois anos, não imaginávamos poder contar com marcas tão especiais no nosso portfólio de projetos executados. Mas sobremaneira, não contávamos que iríamos cruzar com tantas pessoas especiais que acreditaram no nosso projeto, acreditaram que iríamos crescer juntos. E aí estamos. Tudo aconteceu graças a vocês.

Introdução

Fevereiro de 2018. Nosso país mergulhado em uma crise institucional das mais severas das últimas décadas; a economia, amplamente impactada por estas turbulências. As maiores empresas do país estão retraindo seus investimentos. Os índices de confiança de consumidores caem mês após mês. Há operações antifraude e corrupção por toda parte, e os órgãos competentes não conseguem dar conta de tudo isso.

No mesmo fevereiro de 2018, o Brasil tem três safras por ano com uma agricultura que sustenta a economia. Os preços das *commodities* no mundo fazem com que o país possa ter alguma esperança de crescimento. O mercado imobiliário começa a ver a melhoria acontecendo em diversos pontos do país. As taxas de juro mantêm alguma queda.

No mundo, Brexit na Inglaterra. Eleição de Donald Trump em solo norte-americano. Venezuela afundada em sua maior crise institucional histórica.

Os ambientes de negócio, o terreno empresarial, as organizações e os gestores não teriam como ficar estáveis no Brasil e no mundo. Os ambientes de negócio e as organizações estão tendo, e terão, que se reinventar para conseguir navegar em um mar tão revolto como o ambiente de negócios atual.

E é neste momento, que a definição das melhores estratégias de crescimento ou de sustentação, as melhores ferramentas de monitoramento destas estratégias, as melhores práticas de Inteligência de Mercado, os processos de inovação mais cuidadosos deverão diferenciar as companhias e fazer com que elas se tornem saudáveis mesmo nesse ambiente.

Nesse intuito, escrevemos este livro como um compêndio de experiências, de pesquisa, de erros e acertos e de teorias acerca de

Estratégia e Inteligência de Mercado. Metodologias, experiências, casos de estudo, e hipóteses de renovação de duas práticas que, mesmo ainda jovens, necessitam de constante evolução para que de fato ajudem empresas e líderes.

Queremos fazer deste livro, numa segunda edição, uma obra viva que vai crescendo em casos e experiências. Experiências relatadas por leitores que descrevem os casos de suas empresas, seus sucessos e fracassos. Portanto, além dos casos já escritos aqui, vamos abrir um espaço para inserção de novos.

A estrutura deste livro está razoavelmente simples e lógica, organizamos os capítulos de forma a termos uma narrativa simples, objetiva e clara.

No primeiro capítulo, trazemos um apanhado da nossa percepção e de fatos que caracterizam um novo ambiente de negócios. Um cenário em transformação. O capítulo trata sobre o entendimento do momento atual e seus impactos no mundo dos negócios e das organizações, e como a Inteligência de Mercado e a Estratégia podem apoiar as empresas e os gestores nestes momentos de transformação.

No capítulo seguinte, nos propusemos a relatar um conjunto de fatores críticos de sucesso para as práticas de Estratégia e Inteligência, e trazer uma proposta para que estas práticas sejam mais efetivas. Trazemos então metodologia, técnicas e ferramentas para que as empresas possam tirar melhor proveito destas práticas.

Nos capítulos 3 e 4, que são coração e pulmão deste livro, trazemos um conceito das unidades de Inteligência e Estratégia funcionando como uma Central de Inteligência, ou um serviço de Inteligência para uma organização. Entendemos que através de um processo contínuo - que envolva definição da estratégia, execução da estratégia, uso de inteligência, monitoramento da

estratégia e do mercado, e apoio no processo decisório -, uma empresa pode ter melhores resultados.

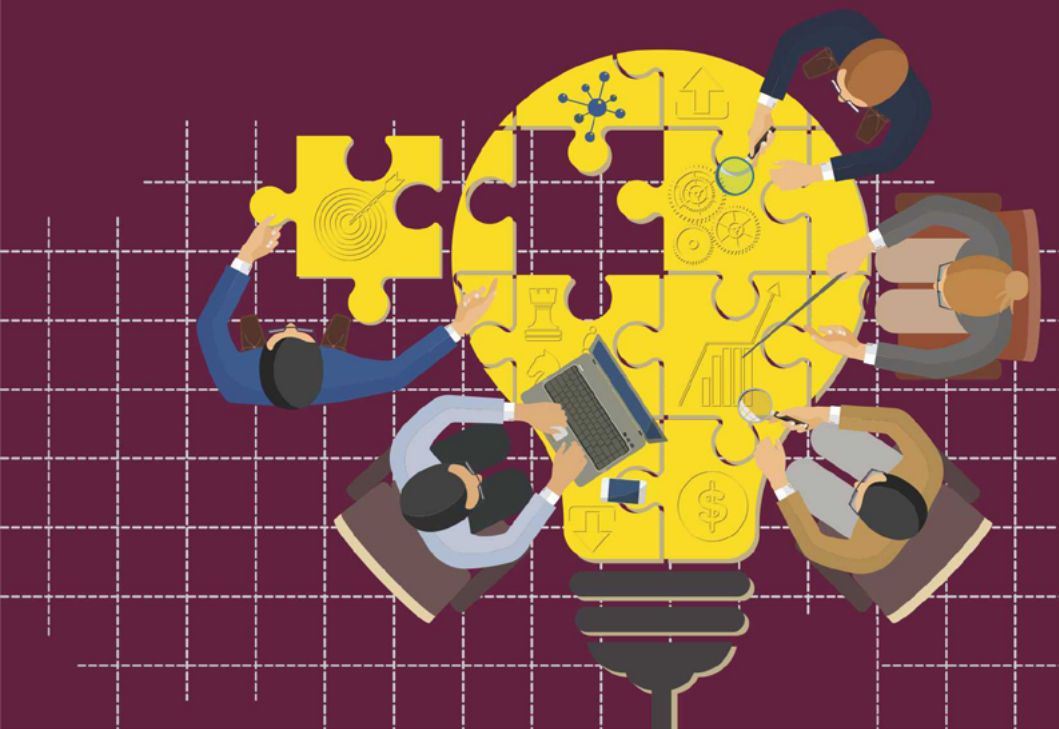
Desta forma, abordamos o funcionamento das áreas de Inteligência como serviço de Inteligência, a montagem de Redes de Inteligência, a Inteligência de Mercado gerando vantagem competitiva para as organizações, a relação entre Inteligência e Estratégia, inteligência para formar o melhor *mix* de produtos e serviços, e Inteligência Comercial : sua empresa vendendo mais e melhor.

No capítulo 5, trazemos empresas que institucionalizaram as práticas de Inteligência de Mercado e Estratégia. Por não ser este um livro que apresenta somente um referencial teórico e uma coletânea de artigos, trazemos também um conjunto relevante de experiências e de casos de estudo em que os autores puderam vivenciar o modo como a Inteligência e a Estratégia apoiaram organizações como Usaflex, Brasil Broker, Capemisa, Estácio de Sá, Brasilcap e Grupo Tracker.

Não nos furtamos em colocar a nossa compreensão sobre o mercado de Inteligência e Estratégia, não deixaremos de relatar nossas opiniões e visões, não esconderemos os fracassos, os pontos negativos e perigosos destas práticas, e inclusive não mencionamos as nossas desconfianças acerca do sucesso de algumas delas.

Capítulo 1

Os negócios estão mudando o mundo; e o mundo, aos negócios



Neste capítulo, trataremos:

- um ambiente de negócios em total transformação e o novo cenário de negócios;
- a visão sobre a gestão de empresas hoje e o que deve vir pela frente;
- Inteligência de Mercado e Estratégia apoiando as organizações em cenários de turbulência.

O ambiente de negócios no cenário brasileiro, e até mesmo mundial, está reformulando-se completamente, sobretudo nos mercados mais estáveis ou tradicionais. A velocidade com que os ciclos de vida de produtos e de inovações se dá aumenta a todo momento.

Até poucos anos inexistente, a Uber, agora, uma das maiores empresas de transporte terrestre de passageiros do mundo, não tem sequer um só automóvel. Uma das maiores empresas de locação de imóveis por temporada do mundo, Airbnb, não possui sequer um imóvel em estoque. É neste ambiente que estamos vivendo. Os portais de intermediação de pacotes turísticos, vendem passagens das companhias aéreas, que por sua vez, têm as suas próprias agências.

Esta instabilidade, estas incertezas, estas vulnerabilidades é que fazem com que as organizações estejam abertas e preparadas para um mundo cada vez mais em mutação.

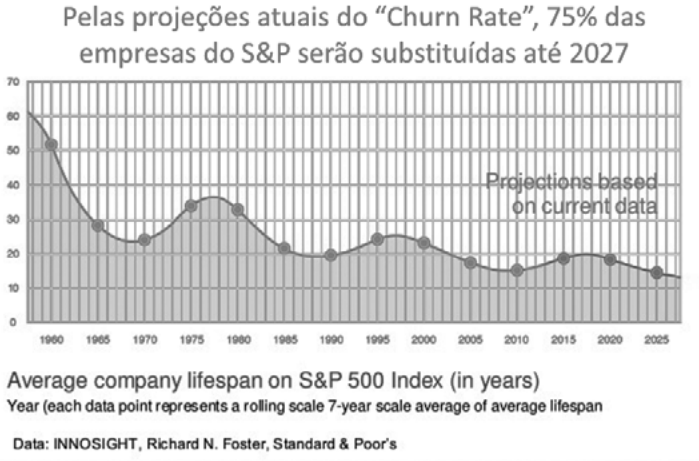
Klaus Schwab, fundador e presidente executivo do Fórum Econômico Mundial, no seu livro *A Quarta Revolução Industrial*, aponta para "maior liberdade individual, mais responsabilidade perante a sociedade, aprendizado perpétuo, fortalecimento da cultura local e maior respeito à diversidade", destacando neste trecho a necessidade de indivíduos e empresas terem a capacidade de compreender situações marcadas por mudanças e desafios. Em inglês, isto é atualmente chamado de VUCA, acrônimo para volati-

lidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (*Volatility, Uncertainty, Compexity, Ambiguity*).

Estes quatro elementos marcam bem o contexto atual das organizações e permitem que as mesmas se preparem para o futuro, construindo a sua capacidade de adaptação e sustentabilidade através de:

1. compreensão das consequências das situações e do tipo de ações a tomar;
2. compreensão da interdependência entre múltiplas variáveis;
3. preparação para o futuro através de medidas reais, aceitando os desafios;
4. interpretação das oportunidades mais relevantes.

Estes aspectos farão com que organizações sejam mais ou menos duradouras. É importante perceber que, segundo estudo de Richard Foster, da Standard & Poor's (S&P), apenas cinco das cem maiores empresas dos EUA de hoje estavam entre as cem maiores em 1917. Metade do Top 100 de 1970 tinha sidos substituída no *ranking* já no ano 2000. E a média de vida das empresas do índice S&P 500 foi de cerca de sessenta anos em 1960, contra vinte anos atualmente.



Analisar empresas com base no desempenho passado e nas tendências de lucro recentes não serão mais suficiente na era da transformação. Num passado recente, empresas como Blockbuster, BlackBerry, America Online e Kodak, entre outras, talvez não tenham conseguido reconhecer que o mundo estava mudando e acabaram com suas posições comprometidas.

E neste mundo, a Inteligência e a Estratégia devem apoiar as empresas no que tange à melhor capacidade de reação ou de antecipação.

Se pegarmos como exemplo as crises financeiras que impactaram diversos países do mundo nos anos de 2008 e 2014, podemos verificar que muitas foram as suas causas. Os políticos culpam-se mutuamente pela bagunça institucional, a falta de regulação em alguns setores, o crash do mercado imobiliário norte-americano, entre outras grandes causas. O fato é que a pouca capacidade de reação e antecipação das empresas fez com que elas perdessem velocidade.

Não estamos sugerindo que elas não estivessem mantendo um olhar atento aos mercados. Evidentemente grandes empresas e corporações mantêm equipes, gestores e analistas constantemente fazendo a triagem de imensas quantidades de informações para gerar análises, tendências, projeções etc., todavia, a possibilidade de antecipação, com práticas de Inteligência e Estratégia, seria maior.

Grandes empresas, no Brasil e no mundo, possuem áreas de Inteligência de Mercado consolidadas, e possuem, na maior parte das vezes, uma estratégia definida. Empregar esta inteligência sistematicamente pode trazer profundo repensar para micro e pequenas empresas. Pode alavancar médias empresas e deixá-las mais conhecedoras de seus mercados e de oportunidades de negócio. Pode melhorar o desempenho de grandes empresas e trazer inovações para elas.

Com o uso de Inteligência de Mercado associada à Estratégia Empresarial, as micro e pequenas empresas podem organizar-se em *clusters* para obter inteligência sobre seus setores e regulação. As médias empresas fazer uso de sistemas e processos em prol do monitoramento de seus competidores atuais e futuros. Com isso, podem antecipar sua tomada de decisão e manter suas empresas sempre preparadas para novos desafios trazidos, inclusive pela crise mundial. E as grandes empresas municiar-se sistematicamente com informações sobre novos modelos de negócio, com informações estratégicas de seus competidores, para conseguir traçar cenários e previsões que as preparem para as ações futuras.



Temos a crença de que o tripé Inovação, Inteligência, Estratégia faz com que as organizações tenham um planejamento bem desenhado visando aos seus objetivos, mantendo um processo de inteligência para monitorar suas estratégias e seus mercados, e ao mesmo tempo, um processo de inovação continuada para que as empresas não tenham grandes surpresas mercadológicas.

Tendo em vista todas essas questões colocadas, acreditamos que a forma com a qual as organizações fazem Inteligência e definem sua estratégia precisa passar por alguma revisão.

A Inteligência de Mercado e a Estratégia das organizações deveriam estar intimamente ligadas entre si, permitindo à organização uma leitura do ambiente de negócios de forma mais constante, e uma elaboração de planos estratégicos que considere todas as informações e todo o conhecimento existente sobre os mercados em que a organização atua.

Uma nova geração de Inteligência

Em maio do ano de 2017, em um grande evento de classe mundial sobre Inteligência, organizado pela Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP), em Atlanta, onde sua temática consistia em "desenvolver e engajar a força de trabalho para a Inteligência moderna". Em 2018, em evento de mesma magnitude, em Orlando, Estados Unidos, a temática central aborda "a nova geração de inteligência". Nova geração de inteligência, nova força de trabalho para a inteligência, e novos modelos de inteligência têm sido tema de eventos no Brasil e no mundo.

A real dimensão que a Inteligência de Mercado e Estratégia empresarial pode representar para as organizações parece não ter sido ainda alcançada. Como estas práticas podem ganhar maior destaque e relevância é o mote deste texto.

Ben Gillad, renomado autor, pesquisador e consultor norte-americano, escreveu um artigo em que trazia tendências e avanços em Inteligência de Mercado e apontava que o maior avanço da prática de inteligência poderia ocorrer a partir de sua aproximação da estratégia da empresa. Nos casos descritos por ele em tal artigo, sobremaneira da indústria farmacêutica, há o relato de um alto grau de sucesso nas implementações de Inteligência de Mercado quando estas eram feitas com base na Estratégia, mas também orientavam a própria Estratégia, e eram conduzidas por profissionais que tivessem conhecimento e domínio destas práticas.

Esta nova geração não parece ser tão nova assim

A constatação de que estas práticas caminhando juntas devem trazer melhor retorno do que as práticas mais isoladas parece não ser tão nova. Já em 1997, Larry Kahaner, outro renomado pesquisador e professor de Inteligência, escreveu o livro *Competitive Intelligence*, e dedicou o capítulo 19 ao estudo do que viria pela frente e os avanços da inteligência competitiva: The Next Generation of Competitive Intelligence.

Kahaner então colocou dois grandes e principais desafios para o avanço da prática: o primeiro é o tratamento com enorme volume de informação com o qual o mundo vai ter que lidar; e o segundo, a obrigatoriedade de integração entre a Estratégia das empresas e o direcionamento e apoio da Inteligência Competitiva.

Não só a proximidade entre estas práticas é necessária e mandatória, como a própria forma das empresas atuarem com inteligência. Há um número considerável de coletâneas de estudos mostrando que a configuração das áreas e a forma delas atuarem vêm mudando.

Michael Herman em *"Intelligence services in the information age"*, livro lançado em 2001, apontava para a mudança das formas mais centralizadas de geração de inteligência, das formas mais tradicionais, quando das origens de inteligência, culminando na montagem de áreas e departamentos de inteligência nas organizações, com a função de inteligência mais descentralizada, proporcionando à organização montagem de um "serviço de inteligência", como o nome da publicação.

Já existe há algum tempo, o claro apontamento da necessidade de redes de inteligência, de unidades de coordenação de inteligência, de centros de inteligência que coordenem um processo, mas não tenham a responsabilidade de o executar integralmente.

Tendo a nítida visão que profissionais de vendas têm muitas informações sobre competição, profissionais de marketing têm muito conhecimento sobre produtos seus e de competidores, profissionais de suprimentos e contratos têm muitas informações sobre fornecedores, os centros de Inteligência e Estratégia deverão ser molas propulsoras do funcionamento de um sistema distribuído de inteligência.

Estratégia viva - uma estratégia mais inteligente e ágil na organização

Constantemente nos deparamos com as questões associadas à eficiência das estratégias definidas. Questionamo-nos sobre a aderência entre o que foi planejado e o que está sendo executado. Questionamo-nos principalmente se os profissionais executam suas estratégias após um planejamento complexo a longo prazo.

Percebemos empresas e executivos questionando sobre a real eficácia dos modelos de estratégia organizacional clássicos, onde se planeja a longo prazo e se definem estratégias de execução.

Por um lado, isso possibilita reflexões sobre o negócio e norteia os líderes de uma organização para um mesmo propósito ou objetivo, visando à perenidade a longo prazo. Por outro, mesmo com um processo reflexivo de alta qualidade, não existe um real engajamento dos líderes e das equipes na execução da estratégia, seja pela pressão de resultados a curto prazo, seja pelas mudanças contínuas do mercado externo que exigem revisões nas priorizações da empresa e das equipes.

Algumas empresas, principalmente as norte-americanas, estão substituindo as visões a longo prazo pelas a curto-prazo, ou capitalismo trimestral, em que as empresas planejam objetivos e resultados a curto prazo, muitas vezes às custas de investimentos a longo prazo.

Ao observarmos essa prática, verificamos que a "estratégia" se torna mais viva nas empresas durante a fase de execução, a partir de projetos mais táticos e desafiantes, com demonstração de resultados contínuos.

O lado negativo de trabalhar a curto-prazo é a perda da visão do crescimento sustentável do negócio a longo prazo, o que muitas

vezes, leva à despriorização de projetos mais estratégicos e estruturantes.

Os questionamentos e transformações da forma de fazer estratégia nos mostram que a estratégia não está diminuindo nas organizações empresariais, está evoluindo, adaptando-se ao novo mundo, transformando-se em um processo de pensamento estratégico, mas vivo, mais ágil, mais colaborativo, mais tecnológico. E a maior preocupação dos executivos está na fase de execução da estratégia e não na de seu planejamento.

A Inteligência de Mercado é protagonista em um processo de reflexão estratégica. Ela possibilita que a empresa seja mais assertiva na identificação dos movimentos de mercado, seja dos clientes, seja dos competidores; antecipa tendências e suporta decisões nas escolhas realizadas pelos executivos para o crescimento do negócio.

Muitas empresas utilizam os conhecimentos de seus executivos e especialistas para analisar o mercado em um processo de reflexão e execução da estratégia.

Esse conhecimento na maioria das vezes é construído a partir de relacionamentos, experiências vividas e estudos do setor. Por mais valioso e indispensável que seja este conhecimento, muitas vezes ele não está estruturado, completo e atualizado para suportar decisões importantes, principalmente em um mundo em transformação constante, com avanços tecnológicos diários, mudanças nos modelos de consumo e oferta, e com grandes incertezas nas questões econômicas, políticas e regulatórias.

A prática que se têm se demonstrado mais rica é fazer uma junção dos conhecimentos intrínsecos com os conhecimentos extrínsecos, desenvolvendo uma inteligência mais estruturada e assertiva.



Fonte: Intelligence Hub

Inteligência Competitiva para apoiar a reflexão e execução da Estratégia

Quando a organização integra a Inteligência de Mercado como parte de um processo estratégico contínuo, ela se torna capaz de antecipar problemas, tendências, ou movimentos dos competidores e de realinhar estratégias, escolhas ou metas durante o percurso, trazendo mais competitividade para o negócio.

Acreditamos cada vez mais nas evidências de que Inteligência de Mercado e Estratégia Empresarial são práticas que não necessariamente devem estar localizadas em uma área dedicada à inteligência ou estratégia. Estas práticas devem sim ser coordenadas por estruturas que permeiem toda a organização.

Capítulo 2

Para onde caminha a inteligência



Neste capítulo, trataremos:

- os fatores críticos de sucesso em Inteligência de Mercado e Estratégia;
- um novo modelo de Inteligência;
- as mudanças necessárias na área de Inteligência de Mercado e Estratégia.

A prática de Inteligência de Mercado e de Estratégia nos dias de hoje enfrenta fatores críticos de sucesso que precisam receber atenção, caso queiramos que estas práticas de gestão ajudem efetivamente às organizações.

É necessário que haja uma mudança de mentalidade nos profissionais de Inteligência e de Estratégia, nos mesmos moldes que os executivos e o *C-Level* das organizações já perceberam.

A mudança de mindset de executivos, profissionais de inteligência e de estratégia

A mudança de *mindset* já está em vigor no campo executivo. O usuário da inteligência gerada e o executivo afetado pela estratégia desenhada, também estão amadurecendo no uso destas práticas. Em recente estudo publicado pela FirstRound, há o relato da dimensão humana na inteligência, do ponto da capacidade de absorção de informações.

Um dos estudos da FirstRound abordava a incapacidade dos executivos e do *C-Level* receberem grandes volumes de informação, processarem estas informações, e tomarem alguma decisão com base nelas. Nesta pesquisa, feita com CEOs de grandes companhias, há uma média de trezentos dias trabalhados por ano, com 14 horas diárias de trabalho.

A tônica do excesso de trabalho, responsabilidade, ciclo de vida das empresas cada vez mais curto, e de estruturas organizacionais menos hierarquizadas, faz com que não sobre muito mais

tempo para o executivo se informar, analisar e decidir. Cada vez mais, eles demandarão análises mais finalizadas, e junto com estas análises, a própria visão de analistas e estrategistas sobre vantagens, desvantagens, cenários e suporte às suas decisões.

Os profissionais de Inteligência e Estratégia cada vez mais deverão estar atentos a esses cenários.

Profissionais de inteligência - é preciso dizer não

Em sua palestra no evento da SCIP em Madrid, em 2015, Craig Fleisher, fez uma alegação sobre as áreas de Inteligência não terem a obrigação de aceitar tudo que se solicita. Ele sustenta que "a maior parte do tempo, estrategistas e analistas de inteligência podem estar trabalhando em demandas de gestores, mas que estas demandas de informação e análise não os suportarão em absolutamente nada relevante".

Um processo estruturado de entendimento das demandas de inteligência, seguido de qualificação profunda sobre os impactos da análise a ser feita, seguida de validações periódicas e um forte processo de avaliação de qualidade, pode fazer com que analistas de estratégia e inteligência consigam filtrar as demandas *ad hoc* que recebem com frequência.

No livro *A atuação do profissional de inteligência*, Elisabeth Gomes e os coautores descrevem um caso em uma empresa de cartões de crédito e um grupo varejista no Brasil. Ao estruturar a função inteligência e montar sua rede de inteligência, esta rede percebeu que suas equipes estavam trabalhando em demandas geralmente emergenciais, muitas vezes feitas com pouca antecedência pelos executivos, e que, invariavelmente as entregas eram classificadas como superficiais ou fracas em termos de análise.

Tal situação não demonstra fragilidade ou ausência de competências, mas a falta de uma definição clara de quais são os *outputs* que um processo de inteligência deve gerar, de quais são os papéis estabelecidos para os atores de uma rede de inteligência, e a au-

sência de um processo de qualificação das demandas e avaliação dos resultados.

Relevância de Inteligência e Estratégia - foco no hoje ou amanhã

Como serão medidos os profissionais de inteligência? Como um plano estratégico será avaliado ao longo do tempo? Como saber se o investimento feito em Inteligência e Estratégia teve retorno? Estas e outras questões latentes para estas práticas se colocam no dia-a-dia de trabalho dos profissionais destas áreas.

Prusak e Davenport, em seu livro *Working knowledge*, descrevem com precisão a dificuldade que as organizações têm, e terão, em conseguir gerenciar ativos intangíveis. Gerir marcas, gerir patentes, gerenciar o ativo Informação, gerenciar o ativo Estratégia, gerenciar o ativo Inteligência e dar suporte à decisão é um desafio, ainda nos dias de hoje, para executivos e gestores de todo o mundo.

Ao investir numa campanha de marketing publicitário de seu produto, uma seguradora consegue medir claramente qual foi o retorno obtido em vendas, qual foi a taxa de *recall* de marca existente, e rapidamente busca mensurar e ajustar suas próximas ações.

Esta mesma seguradora, ao implementar um programa de inteligência, não consegue quantificar e mensurar qual o retorno obtido a partir da implementação de comparativo de portfólio de produtos. Não consegue ainda dizer qual o retorno do monitoramento contínuo de seus competidores. E também não consegue avaliar os ganhos que a definição de sua estratégia teve ao utilizar mais informações mercadológicas. Trabalhar mensurando o intangível será uma atividade essencial aos profissionais de Inteligência e Estratégia.

Os métodos de inteligência vão mudar - ou estão mudando

Trabalhar com metodologias como *blind spot, war game, portfolio analysis*. Trabalhar com análises SWOT, análises de produtos. Trabalhar com métodos que sempre funcionaram deve continuar em voga. Todavia, é preciso antenar-se com novos métodos e ferramentas que poderão ajudar muito os executivos.

Plataformas de *chatbot* e atendimento virtual possibilitam não só atender a um cliente, mas também coletar informações sobre ele em tempo real, como está fazendo atualmente um dos maiores bancos de varejo do Brasil. A larga utilização de monitoramento de mídias sociais, como já faz a Coca-Cola, permite que organizações compreendam as necessidades e insatisfações de seus clientes em tempo real, sem grandes esforços pontuais de pesquisas de mercado.

Empresas de saúde já conseguem realizar em tempo real o acionamento de pacientes que estão sendo monitorados. As companhias de seguro já têm possibilidade de expandir suas vendas a partir da venda de seguros *pay per use*.

A forma como a tecnologia está entrando no dia-a-dia das relações entre empresas e pessoas, pode possibilitar a elas, com menos esforço de captura de informações, decisões em tempo real, com mais eficiência.

E as metodologias de Inteligência e Estratégia, rapidamente precisarão passar por reformulações para ampliar o uso de tecnologias. Ampliar o uso de informações geradas em tempo real. Automatizar cada vez mais com métodos e sistemas o esforço de captura de informação, para reservar mais tempo dos profissionais para os trabalhos de análise. O que fará diferença no cenário de suporte à decisão serão as análises feitas a partir de grandes volumes de dados.

A Inteligência não pode concentrar-se em hoje e amanhã

Em meados de 2016, a Amazon anunciou que começaria a fazaer entregas com veículos não tripulados e *drones*, em caráter experimental. Reforçamos: em meados de 2016. Todavia, em janeiro de 2013 já havia registro de uma patente, feito por esta organização, para este tema.

Os competidores, ou pretensos competidores, que tiveram a informação acima somente em meados de 2016, poderiam, através de práticas de inteligência, ter conhecimento desta possível inovação com três anos de antecedência.

Estes sinais fracos, estes pequenos ensaios podem ser agrupados, a partir de fragmentos, e levados à organização com uma resposta mais embasada sobre o que pode vir a acontecer no mercado onde a empresa está inserida.

Um exemplo claro se deu em 2016: "a Barbie demitiu o presidente". Percebe-se como a inteligência e os cenários prospectivos podem ajudar organizações a entender o que pode vir a acontecer com elas. A revista Veja[1], CNN, Bloomberg e vários outros veículos anunciaram a demissão de Bryan Stockton, apontando que durante décadas a boneca Barbie liderou o mercado de brinquedos, mas que também há décadas vinha decaindo em vendas.

Vários fatores foram listados; entre eles, licenciamento de novos brinquedos, troca de brinquedos de meninas por jogos eletrônicos, crescimento de outros personagens. Mas a organização poderia ter atuado com alguma antecedência, a aprtir de um processo estruturado de Inteligência. Era absolutamente previsível.

1. Disponível em:<https://veja.abril.com.br/economia/presidente-da-mattel-e-demitido-apos-queda-nas-vendas-da-barbie>.

Planejamento por meio de cenários, estudos de comportamento futuro, métodos de *foresight* e inovação podem levar a empresa e os executivos a buscar entender não o que está acontecendo com seu mercado hoje, mas o que virá a acontecer.

A Inteligência de Gabinete não funciona mais

Chamamos continuamente de inteligência de gabinete as estruturas empresariais, sejam departamentos, sejam áreas, que funcionam como estruturas isoladas de inteligência, gerando relatórios para outras áreas da organização. A inteligência que não é de gabinete, é a que trabalha junto com outras áreas funcionais.

Um modelo onde as empresas montam uma área de Inteligência, contratam uma pequena equipe e a incumbe de gerar inteligência para a companhia pode ter fracassado.

Por vezes, estas áreas de Inteligência não percebem, ou não conseguem mapear os fluxos de inteligência já existentes na companhia. Por vezes, não conseguem gerir este conhecimento, estas informações trafegadas e acabam assim não conseguindo gerar trabalhos de maior robustez. As áreas comerciais, de marketing, de produtos, acabam tendo maior contato com os profissionais de campo, estando mais próximas da atividade-fim da empresa e, dessa forma, elas geram inteligência para elas mesmas.

É preciso enxergar as redes de inteligência

Isso poderia dar maior visibilidade e relevância para as áreas de Inteligência. Enxergar que existe geração de inteligência pelas próprias áreas de negócio e, de alguma forma, tentar participar destas redes e fomentá-las.

Existem redes de inteligência e fluxos de informação relevante por toda parte nas organizações. O ponto-chave para que seja gerada inteligência para a companhia, é a coordenação ou melhor aproveitamento deste fluxo.

Os fornecedores brasileiros de inteligência se compartimentaram em software, ou consultoria, ou informações

Em um ecossistema onde não há *players* integrados, onde as empresas não conseguem uma visão integrada, pode haver uma proliferação de implantações compartimentadas.

Hoje se percebe a existência de muitas empresas que implantaram uma tecnologia de informação e caracterizam seus projetos como projetos de inteligência. Há empresas que estão implantando uma metodologia ou uma técnica e batizam seus projetos como se fossem de Inteligência de Mercado. Empresas que compram grandes volumes de informação e caracterizam seus projetos como projetos de inteligência. Mas isto não basta.

Uma integração destes elementos pode levar uma empresa a ter melhores resultados.

Os executivos cada vez mais demandam soluções rápidas para decisões complexas

Cada vez mais os executivos e gerentes precisam tomar mais decisões, enquanto o espaço de tempo para tomar estas decisões vem diminuindo. As áreas de Inteligência precisam se adaptar a esta realidade.

Multiplicam-se as "áreas de Inteligência" dentro das organizações

Para atender a uma realidade de grande dinâmica, e ter as condições de suportar as transformações rápidas pelas quais as empresas passam, multiplicam-se as áreas de Inteligência.

Uma grande companhia do setor agrícola montava a sua área de Inteligência de Mercado, para suportar as decisões mais estratégicas. E esse movimento se deu por conta do principal executivo desta empresa: ele entendeu que as entregas e o atendimento da área de Inteligência se restringiam às entregas mais táticas e operacionais.

Mais tarde, pudemos perceber que outras grandes companhias replicavam minúsculas áreas de Inteligência, com objetivos mais específicos para uma unidade de negócio, por exemplo, ou com função ainda mais específica.

Nas decisões mais estratégicas, a área de Inteligência nem sempre é consultada

Há entre nós um questionamento forte, e a percepção de que nas decisões mais impactantes de uma empresa, nas decisões de cunho mais estratégico, nem sempre as áreas de Inteligência têm sido consultadas.

No mercado norte-americano existem empresas que funcionam como centrais de inteligência, mas não há no Brasil um bom *bureau* de suporte à decisão

Existe um conjunto de empresas nos Estados Unidos, e talvez na Europa também, que se propõe a ser um *bureau* de suporte a decisões.

Este modelo de bureau funciona com um monitoramento contínuo de alguns mercados, com tecnologias de monitoramento e, geração de estudos contínuos. Os *bureaus* são acionados e contratados por grandes companhias para que deem sua visão sobre decisões altamente impactantes.

Pelo Brasil, existem consultorias e algumas empresas de inteligência que vendem estudos ad hoc, mas não encontramos empresas que se posicionem como bureau de serviços de inteligência.

As áreas de Inteligência e Estratégia nem sempre conseguem mostrar o retorno do investimento

A prática de inteligência nas organizações nem sempre está associada aos resultados dela. Muitas vezes, há um conjunto grande de entregas da área de Inteligência, e nem sempre elas estão associadas a alguma métrica de resultado. O investimento em práticas de inteligência e de estratégia requer que a organização com

preparo para lidar com práticas de *management* que nem sempre trazem retorno imediato.

Uma boa medida que alguns processos de inteligência têm tomado é, desde o início de um projeto ou desde a sua implantação, desenvolver algumas métricas e indicadores de esforço e outras métricas e indicadores de resultado. No primeiro caso, métricas de esforço, consegue-se definir um conjunto de iniciativas e esforços que, se não trazem resultados imediatos, apontam para algum momento, em que os resultados apareçam. Eles funcionam como um termômetro, para que se mantenha ativa uma unidade de inteligência ou de estratégia.

Ao mesmo tempo, os indicadores de resultado são métricas que a organização pode medir a partir do trabalho das áreas de Inteligência ou de processos de inteligência, e até mesmo da atividade de estratégia. Estas métricas geralmente estão mais associadas aos resultados concretos que uma organização possa ter.

Boas práticas e lições aprendidas

Durante a escrita deste livro, tivemos a oportunidade de conversar com mais de uma dezena de empresas, dos mais diversos setores da economia. Todos, de alguma forma, tinham um processo de Inteligência e Estratégia definido.

Neste mesmo período, também tivemos a oportunidade de ir a muitos eventos, conversar com diversos especialistas, verificar bibliografias recentes e não tão recentes, na busca de um conjunto simplificado de boas práticas e lições aprendidas, do qual destacamos alguns aprendizados:

1. usar a tecnologia intensivamente no processo de captura de informações, integração de pessoas e colaboração. Ao mesmo tempo, investigar tecnologias que possam apoiar também o processo de análise, mesmo que este dependa, em grande parte, de pessoas;

2. inteligência artificial, *machine learning*, robôs de captura, *chatbots*, IoT, serão tecnologias e fórmulas que não substituirão o trabalho de análise feito por profissionais de estratégia e inteligência. Não deverão ter um fim em si, mas colaborarão para que cada vez mais as empresas estejam municiadas com informações mais relevantes, darão mais agilidade ao processo de interação e captura de informações sobre clientes, parceiros, fornecedores e participantes de toda a cadeia de valor;

3. a maior parte do tempo dos analistas de inteligência e dos estrategistas deve estar no processo de análise e de suporte a decisões dos executivos. Não devendo estes se concentrarem somente no processo de captura de informações. Pode parecer óbvio, mas atualmente boa parte do tempo das equipes de inteligência, e mesmo de estratégia, consiste em conseguir informações importantes e relevantes para a empresa. Muitas vezes, os recursos de tempo e orçamento são investidos nestas atividades, em detrimento de atividades mais analíticas e de suporte à decisão;

4. os modelos de inteligência serão descentralizados – as áreas e departamentos de inteligência devem colocar-se cada vez mais como gestores de grandes redes de inteligência. Devem coordenar um processo de inteligência que contemple as informações e os conhecimentos que a organização tem em seus funcionários, seus clientes, fornecedores, seus parceiros e todos os *stakeholders*;

5. Inovação, Estratégia e Inteligência – estas disciplinas não caminharão sozinhas. Em todo processo de inovação, há algum impacto positivo que a estratégia ou a inteligência podem trazer. Todo e qualquer desenho de estratégia demanda informações mercadológicas. Estas práticas devem de alguma forma estar interligadas nas organizações;

6. Centros de Inteligência crescerão. No mercado norte-americano, já há um bom conjunto de empresas que se colocam como centrais de inteligência ou companhias de serviços de inteligência. Cada vez mais, surgirão empresas se posicionando como centros de inteligência, podendo prover análises de mercado, tecnologia e informações que vão além do que a própria organização, internamente, possa produzir.

Tendo em vista todas as questões tratadas neste capítulo, acreditamos que a Inteligência de Mercado e a Estratégia Empresarial caminhem para um modelo de atuação mais simplificada, em termos de metodologias, usando formas mais ágeis. Acreditamos na descentralização do processo de inteligência, e numa necessidade grande de orquestração dessa inteligência. Acreditamos no impacto positivo que tecnologia da informação e inteligência artificial podem trazer. Acreditamos no poder do casamento entre processos de inovação, estratégia e inteligência.

No capítulo seguinte, descrevemos um modelo de inteligência mais descentralizado, que traga mais valor para as empresas, e mostramos como fazer isso metodologicamente.

Capítulo 3

Um novo modelo de Inteligência: as centrais e serviços de Inteligência



Neste capítulo, trataremos

- as áreas de Inteligência funcionando como um serviço de Inteligência para as empresas;
- as dimensões de inteligência importantes para uma empresa;
- como as empresas podem fazer melhor uso de inteligência de mercado e estratégia;
- a montagem de Redes de Inteligência.

Ao chegarmos até aqui, parece não haver dúvida de que a inteligência bem estruturada e a estratégia bem definida e executada, podem melhorar bastante o desempenho das empresas.

A questão que fica é sobre a decisão de qual é o melhor modelo de Inteligência de Mercado e Estratégia que, as empresas estão utilizando. O modelo de inteligência vigente em muitas companhias por vezes pregados, não mostra os reais valores da implantação de processos, tecnologias, compra de informações, montagem de equipes e coisas do gênero.

Questionamos muito se o TCO – acrônimo em inglês para custo total de propriedade (*Total Cost of Ownership*) – em Inteligência de Mercado é razoável. Questionamos bastante se a equação de custos *versus* resultados é positiva. Analisando rapidamente, o custo total de aquisição de uma boa unidade de Inteligência de Mercado ou de Estratégia passa por:

- analistas de mercado ou estrategistas. Compute salários, benefícios, impostos e custos indiretos;
- capacitação da equipe para montagem de um processo de inteligência ou de estratégia;
- tecnologias de apoio ao processo de inteligência ou estratégia. Tecnologias é com "S" mesmo. Não existe uma única plataforma tecnológica que atenderá a todas as necessidades de inteligência;

- bases de dados ou informações não estruturadas. Compute neste item todas as bases de dados e todas as informações que precisam ser adquiridas para que um processo de inteligência ou de estratégia funcionem razoavelmente bem;
- algumas vezes, a organização busca ainda uma consultoria para lhe apoiar na montagem ou estruturação do processo.

A soma de todos os custos e investimentos acima deve ser multiplicada pela quantidade de tempo que esta unidade funcionará, trazendo assim o montante total a ser colocado na atividade de inteligência ou estratégia.

Não é trivial fazer com que apareçam resultados, do ponto de vista quantitativo, que justifiquem todo esse investimento. Por vezes, os processos de inteligência ou estratégia vão fracassar por falta de alguns dos componentes listados acima.

Os "gerentes de inteligência", que na nossa percepção deverão mudar de figura para se tornarem "Gestores de Redes de Inteligência", não chegam a conseguir gerenciar de forma a trazer resultados nítidos para as empresas. Este ponto precisa ser mudado definitivamente para que esta prática, assim como outras importantes ferramentas de *management*, não decaia rapidamente numa breve linha de tempo.

Importantes dados sobre a relevância de inteligência

Os temas dos eventos da SCIP em 2015, tanto nos EUA quanto na Europa, no Brasil foram associados a: *game changers*. Uma clara alusão à necessidade de mudança que estamos remetendo aqui neste livro. Estivemos no evento europeu desta sociedade de profissionais e pudemos ver o quanto se debatia sobre isso. Alguns dados também nos mostraram a necessidade urgente de que as áreas de Inteligência busquem maior relevância, e compartilhamos alguns deles.

Na pesquisa apresentada em novembro de 2015, em Madrid, Espanha, no evento europeu promovido pela SCIP, pudemos ver que a maneira como a inteligência tem sido trabalhada precisa mesmo ganhar alguma modificação. E mais recentemente, uma pesquisa feita pela SCIP no Brasil, confirma isso.

Alguns dados da pesquisa nos impressionaram. Mas quando perguntadas sobre a formalização da estrutura de inteligência nas organizações, 18% das empresas respondentes não têm uma área, e em 30% delas há atividades de inteligência executadas pelas áreas que deveriam ser usuárias. Talvez a informação diga por si só, mas precisamos buscar maior relevância nas entregas para estas áreas. Vimos também que aproximadamente 50% dos respondentes, entre profissionais de Inteligência e Estratégia, não realizam atividades de inteligência de maneira razoavelmente estruturada.

Também nos chamou a atenção também, na mesma versão da pesquisa, no Brasil, que 44% das empresas têm de um a três colaboradores na área de Inteligência. Como, naturalmente, os pesquisados têm algum conhecimento sobre o tema, e estão atuando nessa área, por conta da empresa manter alguma atenção sobre isso, este número pode ser ainda maior! Mas com um a três funcionários trabalhando para este tema, talvez o conjunto de entregas dos mesmos não tenha a qualidade mais elevada, até mesmo por questões de capacidade de resposta ou de tempo dedicado à análise.

Quando olhamos a remuneração do analista de inteligência, mesmo sabendo as disparidades que podem ter havido nesta pesquisa, vimos que mais de 60% dos analistas de inteligência têm salário de até R$ 5.000,00. Sim, cinco mil reais.

No caso da pesquisa na Europa, pudemos ver que estes números, excetuando os da remuneração, também não mudam muito. Isso pode nos acender uma luz para a questão da relevância. É possível cobrar entregas e atuação estratégica, retorno do investimen-

to e maior qualidade na entrega, a equipes de uma três pessoas, que ganham em média três a quatro mil reais mensais?

A inteligência dando apoio na performance das empresas

Pode não haver uma definição clara de qual o melhor modelo de Inteligência e Estratégia deve ser seguido por uma organização. Pode haver até alguma indefinição acerca de como estruturar um processo de Inteligência e Estratégia. De toda forma, nossa visão é a de que, independentemente dos modelos e ferramentas de inteligência eleitos, a inteligência deverá ter como desafio primordial SUPORTAR DECISÕES EMPRESARIAIS - através de monitoramento de informações, uso de tecnologias e metodologias de análise, - que resultem na melhoria de resultados das empresas.

Os times de inteligência devem buscar estruturar redes de inteligência, fazendo com que estas utilizem mais do que sistemas de informação, utilizem mais do que monitoramento de informação, utilizem mais do que dados internos. Também deve ser usado o fluxo de informação e conhecimento existente nas empresas, para que possam haver ações de mais impacto nos resultados, atendendo e apoiando as decisões dos executivos e gestores.

Toda e qualquer entrega deve ser elaborada e pensada de acordo com os objetivos estratégicos da empresa. Levando em consideração os resultados que aquela análise vai trazer para a empresa. Pensando não somente em entregar uma análise, mas também fazendo o plano de ação para ser entregue aos decisores.

Toda e qualquer entrega de inteligência deve ser feita não só como geração de um relatório, mas tendo a área de Inteligência um contexto maior, de forma que impacte na decisão, que apoie em uma eventual implementação de mudança. As áreas precisam sair da entrega de relatórios que não estejam alinhados a um *driver* estratégico.

As áreas de Inteligência devem buscar o melhor composto entre tecnologia, informação, modelo analítico e recursos humanos. Este composto poderá trazer aos relatórios e entregas um grau maior de robustez, relevância e confiabilidade. Buscando esta relevância, identificamos seis dimensões em que a inteligência de fato pode trazer resultados mensuráveis.

O modelo das seis dimensões de Inteligência e Estratégia

As seis dimensões de inteligência constituem um modelo de atuação em Inteligência de Mercado, onde as áreas podem trabalhar estas seis grandes dimensões. Com este modelo, certamente, há como mostrar maior relevância nas entregas, bem como manter uma relação mais próxima com a possibilidade de gerar resultados.



Fonte: Intelligence Hub

Um serviço de Inteligência em uma organização funciona quando há um processo de inteligência descentralizado, com uma estrutura que realiza a coordenação de todo o processo.

As áreas empresariais que devem formar este processo descentralizado de produção e utilização de inteligência podem e devem mudar de acordo com a finalidade da organização. As seis dimensões de inteligência que devem ser consideradas são:

- estratégia empresarial;
- comercial e desenvolvimento de negócios;
- competição – contemplando a base atual de competidores e potenciais novos entrantes;
- clientes;
- produtos e serviços – considerando o *mix* atual de produtos e serviços e também os potenciais produtos substitutos;
- suprimentos – logística de aquisição.

Para cada uma destas seis dimensões, os profissionais de Inteligência e Estratégia poderão realizar o mapeamento de entregas de inteligência que poderão ser mensuráveis a partir da demanda dos decisores da organização. Algumas destas dimensões serão exploradas detalhadamente no capítulo 4; todavia, cabe uma breve descrição da contribuição de inteligência para cada uma das dimensões.

Comercial. As áreas de Inteligência podem trazer impactos a partir de entregas associadas à geração de *leads*, expansão comercial, expansão geográfica, precificação, *Win/Loss* e correlatos, onde em cada entrega, é possível vislumbrar os impactos a serem gerados. O maior foco de inteligência para esta dimensão deve ser o apoio nas decisões de vendas, ajudando a empresa para que esta venda mais e de melhor forma.

Competição. Talvez a mais tradicional para as práticas utilizadas pelas empresas atualmente. É possível mapear um conjunto de ações de monitoramento dos concorrentes, antecipando as suas ações, reagindo com a maior velocidade possível, e antevendo movimentos a serem feitos por eles. Desta forma, associa-se o monitoramento realizado aos resultados que podem ser mensurados por antecipar ou reagir rapidamente às

ações dos competidores. Esta é uma atividade basilar para um bom processo de inteligência.

Clientes. Há uma série de possibilidades que estão ligadas com objetivo tirar o maior proveito possível da carteira de clientes da empresa. Processos de segmentação de carteira de clientes, trabalhos de *cross-selling* e *up-selling*, trabalhos de "clusterização" e propensão à compra podem ser realizados, fazendo com que a empresa capte mais valor a partir deste ativo.

Produtos. As contribuições de inteligência podem melhorar bastante o *mix* de produtos e serviços de uma companhia. Enquanto os processos de inovação e de pesquisa e desenvolvimento (P&D) podem fazer com que as empresas elaborem novos produtos, um processo de inteligência pode trazer trabalhos de otimização e análise de portfólio próprio e da competição, pode apoiar o processo de inovação e antecipação à estratégia de produtos dos competidores, além de possibilitar o monitoramento de marcas, preços e praças.

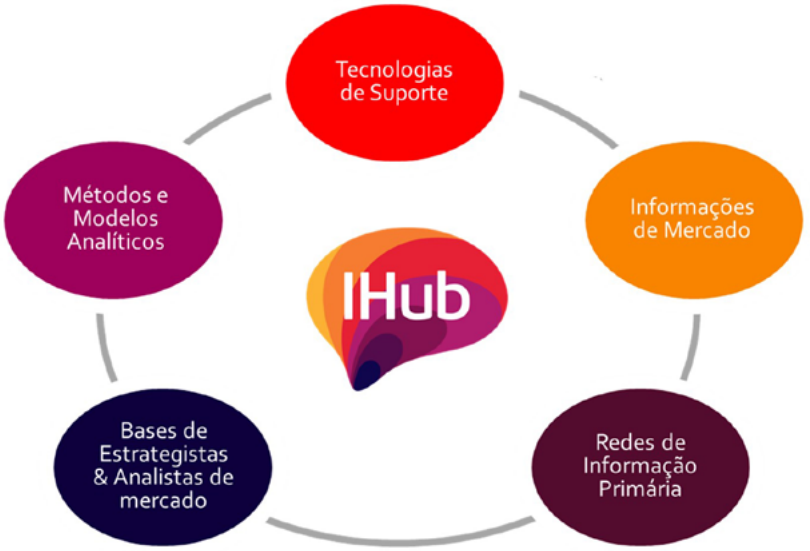
Suprimentos. Fica a oportunidade para a área de Inteligência de suprir processos de compras, de apoiar na definição da estratégia de aquisição por categorias, de realizar monitoramento contínuo de fornecedores e potenciais fornecedores, fazendo com que a empresa possa ter benefícios maiores do que as negociações tradicionais entre contratante e fornecedor.

Estratégia. Não menos importante, a Inteligência de Mercado pode suprir todo o processo de estratégia. A inteligência deve apoiar desde a definição da estratégia, até a sua reformulação e ajuste, passando

por intenso trabalho de monitoramento da estratégia. A contribuição pode consistir em mapeamento dos cenários futuros para uma indústria, a projeção de resultados do setor e da empresa, o mapeamento das tendências de uma indústria ou atividade econômica, entre outras formas de apoio.

Estruturando um processo de inteligência para atender a estas dimensões, a inteligência seria gerada de forma a trazer resultados para uma empresa. Este é o ponto que parece ser nevrálgico: mostrar o valor que a inteligência está trazendo para as empresas.

Este modelo deve ser implementado pensando nas pontas de informação e conhecimento que a empresa precisará conciliar, unir e utilizar. É preciso que as áreas de Inteligência sejam, ou tenham capacidade de contratar o *outsourcing*, de um bom integrador de inteligência. Ser um integrador significa unir e orquestrar a utilização de pessoas, informações e tecnologias.



Fonte: Intelligence Hub

Acreditamos que um processo de Inteligência e Estratégia bem estruturado congregue estes cinco componentes que reúnem pessoas, tecnologias, metodologias e informações.

Não há possibilidade de sucesso do estabelecimento de boas estratégias e boas análises de inteligência se não considerarmos o uso dos grandes volumes de informação disponíveis atualmente em bases de dados, internet e fontes diversas de informação de mercado.

Por outro lado, existem mercados onde as informações não estão amplamente disponíveis. Existem mercados onde a informação é mais restrita. Existem demandas de inteligência e de estratégia em que as informações disponíveis em meios eletrônicos não são suficientes. Nesta hora, faz-se extremamente necessário um processo contínuo de captação e tratamento de informações primárias.

Para tratamento de grandes volumes de informação, este processo de inteligência ou estratégia deverá ser enriquecido com o uso de tecnologias. Tecnologias de captura automática de informação, captura de informações em mídias sociais, georreferenciamento das informações, monitoramento de patentes, *dashboards,* entre outras tecnologias necessárias para os processos de estratégia e inteligência.

As tecnologias avançam a passos largos, como a disponibilidade de informação também avança muito rapidamente. Todavia, para um processo analítico mais elaborado, que não depende de inferências que podem ser feitas por sistemas computacionais, fazem-se necessários o uso de metodologias e modelos analíticos, e a aplicação dos conhecimentos dos analistas de inteligência ou de estrategistas. As metodologias trazem modelagens que podem ser usadas pelos analistas, visando gerar entregas mais ricas e respaldadas por métodos que resguardem a qualidade.

Desta forma, se os processos de inteligência estiverem associados a estas dimensões, com uma boa unidade de coordenação e integração, unindo os cinco componentes relatados anteriormente, acreditamos haver maior possibilidade de contribuição aos resultados das empresas.

A atividade de Inteligência de Mercado isolada, em um departamento ou área, está se extinguindo ou se mostrando ineficiente. Cada vez mais, as atividades de inteligência se pulverizam nas organizações. Pode parecer óbvio que as informações estratégicas e o conhecimento relevante estão espalhados pelos profissionais da organização, mas ainda se vê muito esforço de construção de departamentos de inteligência, que, muitas vezes, isolados, ficam com baixa capacidade de execução.

Construir redes de inteligência, impulsionar o processo de compartilhamento de informação e conhecimento crítico, retroalimentar os executivos com estas informações e coordenar todo esse fluxo, serão atividades que deverão entrar cada vez mais no conjunto de atividades dos profissionais de inteligência.

Fica a questão para os profissionais de inteligência: ou esta prática ganha relevância, ou fica pelo meio do caminho como outras práticas do *management*.

Capítulo 4

Inteligência associada a resultados



Neste capítulo, trataremos

- inteligência de mercado gerando vantagem competitiva para as organizações;
- metodologia para Inteligência de Mercado e Estratégia Empresarial;
- Inteligência para nortear e monitorar a Estratégia Empresarial;
- Inteligência para formar o melhor *mix* de produtos e serviços;
- Inteligência Comercial: Inteligência ajudando a empresa a vender mais e melhor;
- Inteligência sobre a competição.

Inteligência de Mercado pode mudar a forma como uma empresa toma decisões – e assim, gerar vantagens competitivas

No mundo dos negócios, há um grande conjunto de decisões pouco respaldadas em dados, fatos e evidências. Ainda existem empresas e pessoas que conseguem tomar decisões sem ferramentas que lhes ajudem a trazer dados, informações e que suportem decisões robustas. O que não há mais é a necessidade de ser assim.

A Inteligência de Mercado, associada a Estratégia Empresarial e suas ferramentas, vêm trazendo cada vez mais munição para suportar decisões robustas de forma estruturada. Em um rico artigo na *Harvard Business Review*, Hugh Courtney alerta que a maior parte das decisões empresariais são tomadas com base em simples modelos quantitativos e pouquíssima análise qualitativa estruturada.

Não nos parece que seja incompetência dos executivos, mas falta o uso de ferramentas e modelos de inteligência para suporte a decisões, sem necessidade para tal.

Veja que os bancos e empresas do mercado financeiro estão processando uma gigantesca quantidade de dados coletados do *call center*, através de máquinas e modelos de inteligência, para extrair de forma automática onde estão as suas falhas, onde estão as necessidades dos clientes, e com isso decidir sobre como melhorar os seus processos.

Atualmente, estes mesmos bancos, colocam os clientes para conversar com robôs que, em boa parte das vezes, atendem a necessidade de informação.

Executivos de redes de restaurantes podem decidir aonde abrir novos restaurantes não somente pela informação que se encontra no IBGE sobre os dados da população naquela vizinhança. Podem ser capturadas informações sobre tráfego naquela região, do trânsito de pessoas em uma determinada região, dos dados demográficos, renda e perfil da população, dados dos custos logísticos para distribuição naquele ponto de venda e uma série de outras informações que podem ser capturadas automaticamente e processadas em uma plataforma de software analítico.

Sobre os produtos a serem lançados, existem múltiplas fontes de informação de consumo em uma região, associadas a dados de mídias sociais que podem ser coletados, mesclados às pesquisas de mercado e processados através de plataformas que subsidiarão a melhor decisão.

Preços de produtos e serviços podem ser determinados de forma completamente dinâmica. Imagine uma rede de supermercados que não tem preços pré-fixados de produtos. Os produtos vão ter uma faixa de preços conhecida, e a montagem e determinação do preço se dará à medida que o cliente vai colocando compras em seu carrinho. O *mix* de produtos que está sendo levado é que determina o preço a ser feito. A decisão de preço não passa somente por pessoas, mas por informação e tecnologia.

Uma operadora de turismo pode determinar sua precificação não somente pelo seu custo e margem de lucro. Ela vai além disso. Pode usar tecnologias de inteligência, pode capturar, tratar

e analisar milhões de registros de concorrentes, e com modelos analíticos, maximizar seu lucro vendendo mais caro, por conhecer o preço da concorrência.

O grande desafio das empresas, - e por consequência dos executivos, gestores e tomadores de decisão - passa então a ser "como usar informações e tecnologias" para a diferenciação da competição. Como usar Inteligência e Estratégia para gerar valor para a companhia. Entendemos que este é o fator crucial para o sucesso de inteligência em uma organização.

Inteligência e Estratégia gerando valor para as empresas – uma abordagem metodológica

Para que os processos de inteligência e de estratégia possam convergir em seus objetivos, faz-se necessária uma metodologia que oriente empresas e profissionais.

Metodologia de Estratégia e Inteligência



Fonte: Intelligence Hub

Pensando em orientar empresas e profissionais, os autores vêm desenvolvendo metodologia desde 2015 e buscando aplicá-la em organizações de médio e grande porte no ambiente de negócios brasileiro. Esta metodologia congrega um conjunto de boas práticas em Estratégia, somado a um conjunto de boas práticas em Inteligência de Mercado, de forma que estas práticas sejam integradas desde o seu nascimento em uma organização.

As etapas e atividades 1 e 2 dizem respeito às contribuições de Inteligência de Mercado para a reflexão estratégica e a formulação de grandes diretrizes. Através dos estudos realizados em bibliografias e da prática em um conjunto grande de organizações, percebe-se que a construção do panorama dos mercados onde a empresa está inserida, e o mapeamento de tendências, projeções e cenários futuros, podem levar os executivos a um melhor trabalho de reflexão estratégica.

As etapas e atividades 3 e 4 são itens referentes à estratégia empresarial. Se na etapa 3 a organização está definindo grandes drivers, posicionamento, mercados onde atua e apostando em cenários futuros, na etapa 4 a empresa está fazendo o seu plano estratégico para alcançar os objetivos mapeados anteriormente. Dele nascerão planos de ação, orçamento, revisões e análises.

As atividades 5, 5.1, 5.2 e 5.3 dizem respeito à estruturação do processo de inteligência, e a estruturação da rede de inteligência. Estas atividades ainda não são atividades de execução da inteligência final, mas sim atividades estruturantes.

A atividade 6 está relacionada ao monitoramento da Estratégia. Uma vez que a organização está com sua estratégia definida, e um plano de ações construído, é necessário realizar contínuo monitoramento dos resultados destas e estratégias.

Ao passo que a atividade 7 está relacionada ao monitoramento de mercado, abrangendo as atividades de monitoramento da

competição, de produtos, de tendências, regulatório, de clientes, e outros que se façam necessários para que a organização tenha desempenho relevante em sua indústria.

A atividade 8 fecha o processo de Estratégia e Inteligência de uma organização na medida em que busca apurar os resultados da estratégia gerada e executada, bem como apurar os resultados e indicadores do processo de monitoramento de mercado.

Para que o leitor consiga utilizar esta m etodologia, segue o detalhamento contendo as principais e essenciais atividades de cada uma das etapas, visando facilitar a implantação de um processo integrado de Estratégia e Inteligência.

Etapas 1 e 2 - panorama do mercado atual, tendências de mercado

Estas etapas consistem em etapas de preparação de executivos, gestores e profissionais que participarão da reflexão e planejamento estratégico. Através de práticas de inteligência, a companhia pode traçar um bom panorama de mercado e enxergar algumas tendências e projeções, combinando estas informações e análises com conhecimento que os profissionais possuem sobre o mercado e a própria empresa.

Não há uma única forma de construir panoramas de mercado. Dentre diversos métodos de elaboração de panoramas, identificamos pontos em comum, que geralmente estão associados às dimensões necessárias para elaboração do panorama de mercado que apoiará a estratégia.



Fonte: Intelligence Hub

A análise destas dimensões irá trazer aos executivos e participantes das reflexões e planejamento estratégico bastante insumo sobre o comportamento do mercado. E estas análises devem ser feitas com uso de informação secundária, disponível nos mais diversos meios e bases de dados, informação primária, e conhecimentos disponíveis sobre estes temas, buscando responder ao conjunto de questões que se façam relevantes, das quais se destacam:

I. Parceiros e fornecedores:

a. Quais parceiros são estratégicos para a empresa?

b. Quais fornecedores têm maior relevância no processo produtivo?

c. Quais produtos e serviços os parceiros e fornecedores possuem?

d. Quais tecnologias os parceiros e fornecedores utilizam? E qual tecnologia eles estão desenvolvendo?

e. Quem são os competidores que atuam com os mes-

mos parceiros e fornecedores da sua empresa?

f. O que estes fornecedores e parceiros fazem com ou para os seus competidores?

g. Quais são as alternativas aos fornecedores e parceiros atuais?

h. Qual a relevância e criticidade da sua empresa para os seus parceiros e fornecedores?

i. Qual o nível de integração que sua empresa possui com parceiros e fornecedores? E seus competidores, qual nível de integração possuem?

II. Consumidores e clientes:

a. Qual o tamanho do mercado consumidor? E como estão as participações de sua empresa?

b. Quais os principais desejos e intenções dos consumidores em relação a seus produtos e serviços?

c. Os produtos e serviços ofertados estão alinhados com as premissas e desejos dos consumidores?

d. Como é o padrão de consumo e regime de compra dos consumidores? E de seus clientes?

e. Qual o grau de satisfação dos clientes com seus produtos e serviços?

f. Como estão os processos de retenção de clientes e relacionamento contínuo?

g. Como é o seu processo de *up sell* e *cross sell* em sua carteira de clientes? E o processo dos competidores?

h. Na sua base de clientes perdidos, quais são as causas das perdas?

i. Como é o seu processo de predição e prevenção contra evasão de clientes?

j. Seu processo de comercialização de produtos e serviços está alinhado com o que o cliente deseja?

k. Como é a jornada de compra e utilização dos seus produtos e serviços?

III. Novos entrantes:

a. A indústria na qual sua empresa está inserida tem barreiras de entrada e de saída?

b. Existem novos entrantes fazendo produtos e serviços similares aos seus?

c. Existem novos entrantes com produtos e serviços similares, mas com modelo de negócios diferenciado?

d. Qual o grau de inovação e uso de tecnologia que os novos entrantes possuem?

e. Como é a estrutura empresarial destes novos entrantes?

f. Como são os investimentos destes novos entrantes? E para onde estão destinados?

g. Quais os impactos que estes novos entrantes trazem à sua empresa?

IV. Competição:

a. Qual o posicionamento de seus competidores e sua proposta de valor?

b. Como é o processo de acesso a mercado de seus competidores?

c. Como são os resultados dos competidores? E o crescimento dos mesmos?

d. Qual a estratégia dos seus concorrentes?

e. Quais as linhas de produto e serviço do competidor que são diferenciadas?

f. Qual o grau de inovação em produtos, serviços e tecnologia de seus competidores?

g. Como é o modelo de negócio dos seus competidores? E quais são os diferenciais do modelo?

h. Qual o nível de fidelização dos clientes de sua indústria? E qual o nível de fidelização dos clientes dos competidores?

i. Como estão distribuídos geograficamente seus competidores? E como é a participação dele nos mercados onde competem?

j. Como é o processo de vendas e retenção dos concorrentes?

k. Quem são os clientes do concorrente? E o que eles valorizam na empresa?

l. Quais tecnologias a competição utiliza? É o mesmo grau de utilização de sua empresa?

m. Como é a estrutura de liderança e pessoal dos seus competidores?

n. Quais as suas crenças e apostas sobre o competidor?

V. Governo, regulação e aspectos legais:

a. As ações de governo impactam a sua empresa? Como impactam?

b. Há órgãos reguladores e fiscalizadores na indústria aonde sua empresa está inserida?

c. Como os aspectos regulatórios podem beneficiar ou prejudicar a sua empresa?

d. Há barreiras legais na indústria aonde a empresa está inserida?

VI. Tecnologias:

a. Quais tecnologias de informação, comunicação e produção são utilizadas pela sua empresa? E pela concorrência?

b. Há tecnologias disruptivas em sua indústria?

c. As tecnologias existentes remetem à produtividade ou remetem a maneiras diferentes de fazer as mesmas coisas?

d. Quais tecnologias a sua empresa está desenvolvendo? E quais tecnologias os competidores estão desenvolvendo?

e. Como a tecnologia pode gerar oportunidades para a empresa?
f. Quais riscos as tecnologias de competidores trazem à sua empresa?

VII. Macroeconomia:

a. Como se comporta a demografia empresarial?

b. Como são as atividades econômicas nas regiões onde a sua empresa atua?

c. Qual o impacto dos indicadores de inflação, taxa de juros e PIB na indústria onde sua empresa está inserida? E na sua empresa?

d. Qual o impacto do mercado financeiro em sua indústria? E em sua empresa?

e. Quais oportunidades os cenários macroeconômico trazem para a sua empresa?
f. Quais riscos estes cenários apresentam? Como podem ser mitigados estes riscos?

Para que este panorama e tentativa de traçar tendência seja elaborado, o leitor já pode partir de mais de 55 questões a serem respondidas. Respostas a estas questões já atendem a um conjunto grande de necessidades de executivos e gestores.

Etapas 3 e 4 - Reflexão estratégica e planejamentoestratégico

O processo de reflexão estratégica é um processo que possibilita, aos gestores e líderes de uma empresa, realizar as definições importantes, que deverão nortear toda a organização, e apoiar na definição do planejamento estratégico.

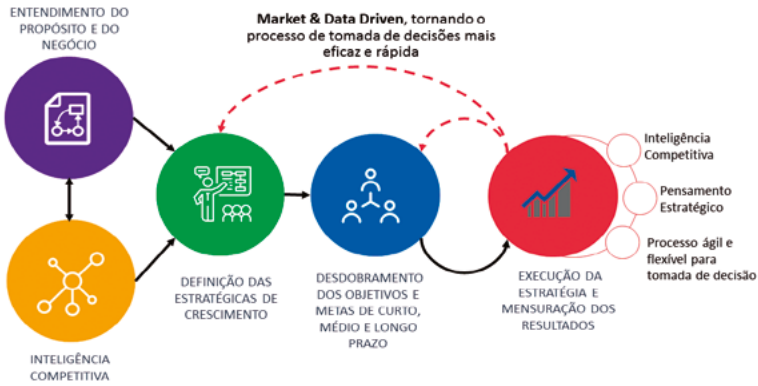
Inclusive, as terminologias de reflexão estratégica e planejamento estratégico se confundem algumas vezes tanto no dia-a-dia das empresas quanto na literatura.

O planejamento estratégico envolve os passos sistemáticos e estruturais de um plano, envolvendo a análise do ambiente de negócios, o estabelecimento de normas e indicadores, a formulação da estratégia propriamente dita, e a implementação e o controle da estratégia.

Já a reflexão estratégica pode dar origem às atividades de planejamento, como a definição das estratégias de crescimento, as diretrizes de crescimento, a revisão do modelo de negócios, a construção e análise das possíveis tendências de mercado, entre outros aspectos preparatórios de um plano completo.

Reflexão estratégica e processo de planejamento podem, por vezes, ser executados de forma paralela, dependendo do mercado onde a organização esteja inserida, dependendo do ciclo de vida de produtos e serviços, e do impacto gerado por inovações e novas tecnologias.

Em 2000, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel publicaram um livro que agrupa e classifica diversas abordagens existentes em planejamento em dez escolas da administração estratégica, apontando os benefícios de cada uma delas. E o que há de comum entre elas é a necessidade de informações mercadológicas, a etapa de reflexão e aprendizado sobre o ambiente de negócios.



Fonte: Intelligence Hub

O processo listado acima se faz importante em nossa percepção, uma vez que, independentemente da escolha de qual abordagem de planejamento estratégico uma empresa vai seguir, esses passos precisam ser dados.

Sumanthra Goshal, outro importante autor em estratégia empresarial, destaca um processo de formulação estratégica no qual apenas uma pequena parte dos colaboradores da empresa, normalmente membros da direção, formula as estratégias, e outra parte, geralmente formada por profissionais táticos e operacionais, as executa.

Nossa percepção é de que a estratégia é viva. O processo de reflexão estratégica faz uso de Inteligência de Mercado, a Inteligência de Mercado apoia na geração de cenários. Mintzberg, em 1985 já mantinha a visão de que "organizações de sucesso fabricarão sua estratégia", uma vez que aprendem com as constantes mudanças no ambiente de negócios, e ponderam o desejável e o factível.

Compreender a estratégia como um processo de aprendizagem contínua do ambiente, aprendizagem individual e coletiva pode levar a organização a utilizar métodos mais ágeis para planejamento, aceitando assim, que os planos de mais longo prazo demandam revisões intermediárias e periódicas.

Etapas 5, 5.1, 5.2 e 5.3 - Estruturação de processo e rede de inteligência, necessidades de inteligência e informação, definição de produtos de inteligência, métricas de avaliação

Nestas etapas, um processo de inteligência é desenvolvido, considerando ciclos mais curtos de implementação e revisões contínuas acerca da eficiência deste processo. Ao mesmo tempo, entendemos ser extremamente necessária a montagem de uma rede de inteligência que conte com profissionais da organização, em suas mais diversas áreas, e contribuições externas.

Este processo deve ser cuidadosamente executado de forma que a organização tenha condições de medir os resultados trazidos, bem como realizar ajustes no processo.

Eduardo Lapa, Elisabeth Gomes e Fabiane Braga, em seu capítulo no livro *Gestão da inovação, informação e inteligência competitiva*, trazem ao que seria essencial ao desenho deste processo, ao que ressaltamos na sequência como as etapas primordiais para um bom processo de inteligência.

Necessidades de inteligência

Lapa, Gomes e Braga entendem esta atividade como uma das mais importantes para um processo de Inteligência de Mercado. É importante definir as decisões a serem tomadas na empresa e catalogar suas necessidades em três grandes dimensões: áreas de monitoramento; tópicos chave em Inteligência; questões relevantes a serem respondidas.

Nesta etapa do processo, a coordenação de inteligência deve levar à empresa a sua percepção e sua leitura do mercado, visando fomentar debates com gestores e executivos da empresa sobre os principais desafios do mercado onde estão inseridos, bem como levantando desde este momento, um conjunto de questões que possam ser cruciais para a empresa.

Os executivos devem ser entrevistados, devem passar por *workshops* ou qualquer outro método de reunião com mediação, onde estes possam relatar:

- os desafios do mercado onde a empresa está inserida;
- os desafios da empresa – externos e internos;
- as decisões mais impactantes ;
- os desafios do gestor ou executivo ou líder da empresa
- quais os aspectos de mercado que devem ser monitorados com mais cuidado;
- quais questões de negócio deveriam ser respondidas para a empresa ter melhor desempenho.

Por vezes, questões elaboradas em entrevistas ou modelos participativos fazem com que os executivos pensem de forma diferenciada e consigam explicitar qual o real apoio que a Inteligência de Mercado pode dar à empresa.

Por vezes, a equipe pode identificar alguma falta de esforço por parte dos participantes, ou até mesmo algum grau de dificuldade em fazer com que ele consiga explicitar para que de fato precisa de apoio.

As questões para profissionais de mais alto nível hierárquico geralmente são amplas, e os KPIs (Key Performance Indicator, ou indicador-chave de desempenho) também são mais genéricos. Logo, a sua intenção, por exemplo, é saber TUDO sobre a concorrência.

Esta atividade tem como produto uma árvore de inteligência, ou radar de inteligência, ou mesmo um mapa contendo um detalhamento que traga:

- cliente de inteligência;
- necessidades de inteligência destes clientes;
- questões chaves a serem respondidas;
- áreas de monitoramento e vigilância.

Identificação das necessidades de informação

Para um processo de monitoramento contínuo, é preciso identificar quais são as informações necessárias para auxiliar os executivos em suas decisões. É preciso levantar os dados e realizar o mapeamento, o mais exaustivo possível, acerca de que informações são necessárias e como monitorá-las, de forma a ter suas necessidades atendidas.

A partir deste processo, as equipes podem iniciar o mapeamento de fontes de informação secundárias, abertas e públicas, e podem mapear bases de dados não abertas, mas disponíveis mediante aquisição. Devem mapear fontes de informação primárias, e as

melhores formas de realizar a captação dessas informações. E ao mesmo tempo, identificar as necessidades de informação que não são disponíveis, mas que poderiam ser geradas a partir de interações entre pessoas, possibilitando então a estruturação de uma rede de troca de informações e conhecimento.

Por vezes, as demandas de informação são de difícil aquisição. Há casos em que para obter a informação desejada, há necessidade de investimentos altos. Por vezes, há falta de informação confiável e fidedigna; por vezes, a necessidade passa por aquisição de bases de dados ou até mesmo participação contínua em eventos, congressos e exposições.

Definição de indicadores de resultado

A definição de indicadores de resultado que, de fato, representem a contribuição da inteligência para a empresa não é tarefa fácil.

Há muita literatura aberta, escrita por profissionais competentes, que listam até mesmo um conjunto de indicadores de resultado para inteligência. Infelizmente, esses indicadores giram em torno de métricas nas quais a inteligência gerada é somente um dos muitos fatores ou áreas que contribuem para aqueles indicadores. Por exemplo, aumento de *market share*, redução de custos, nível de satisfação do cliente, melhoria no desempenho financeiro, grau de adequação de processos, produtos e serviços à legislação, entre outros. Não raramente, vejo tais indicadores sendo atribuídos com relevante peso à inteligência, o que é um perigo para a função.

Apesar da Inteligência de Mercado (IM) focar o mercado externo (porta para fora), ela não é atividade fim, não é aquela que toma a decisão final, ou que gera o resultado direto para empresa. Com isso, indicadores de resultado para tal devem focar, prioritariamente, nos próprios resultados de IM, e, em paralelo, na sua parcela de contribuição nos resultados da empresa. Em seguida, a

função de IM deve ganhar também indicadores de esforço, de forma a ajustar processos, atividades e tarefas internas da própria função, que, por sua vez, tentem levar a uma melhora dos indicadores de resultados.

Por exemplo, se o indicador de resultado de inteligência "grau de aproveitamento de soluções apontadas nos relatórios de inteligência" indica baixo aproveitamento, é preciso identificar a causa através de indicadores de esforço, que poderiam ser decorrentes de uma má qualificação da demanda, de uma falta de alinhamento de expectativas com o cliente interno quanto a linha de tempo disponível para entrega da demanda, processos de coleta falhos, entre outros fatores de esforço que impactam no resultado final da inteligência.

Lembrem-se: indicadores de resultados para inteligência podem variar e ter pesos distintos até mesmo em empresas concorrentes diretas em um mesmo segmento.

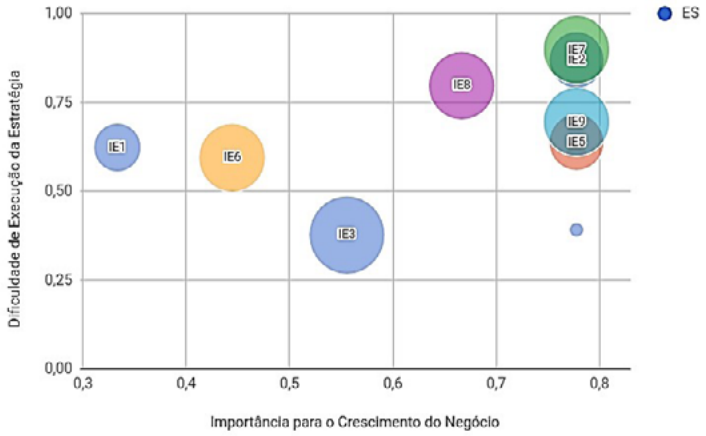
Etapa 6 - Monitoramento da estratégia

Após as fases de reflexão e planejamento estratégico surge a fase mais longa e mais complexa de realização, a fase de execução. Para o sucesso da execução da estratégia são necessários três pilares:

- a inteligência competitiva, monitorando incertezas e tendências ou suportando estudos de mercado;
- o pensamento estratégico disseminado em toda organização, a estratégia não deve estar concentrada em poucas pessoas e sim permear toda a empresa;
- Um processo ágil e colaborativo para a tomada de decisão, caso surjam mudanças de rota no decorrer do caminho.

Após finalizada a fase de reflexão e planejamento estratégico é importante identificar dentre os objetivos e metas estabelecidos, quais têm impacto relevante para o crescimento da empresa e quais apresentam maior dificuldade de execução da estratégia.

Essa análise possibilita um alinhamento de expectativas e priorização de tempo e recursos financeiros.



Fonte: Intelligence Hub

Existem métodos e tecnologias que tornam a gestão estratégica mais ágil e colaborativa, como por exemplo o OKR (*Objective and Key Results*). O OKR é uma ferramenta de transformação corporativa e mobilização em rede, e quando associada a uma boa reflexão estratégica, promove organicamente o pensamento estratégico.

A Inteligência Competitiva quando mantida na fase de execução da estratégia, suporta decisões dos projetos estratégicos, monitora incertezas, tendências, mercados e competidores. As metodologias e conteúdos de Inteligência devem ser planejados considerando a priorização dos objetivos e metas da organização.

O monitoramento do mercado pode ser feito por uma área interna da organização ou por um *bureau* de inteligência externo, estruturado com métodos, tecnologias, conteúdos primários e especialistas do setor.

Etapa 7 - Monitoramento de mercado

.Outra solução positiva é a mescla de um estudo estruturado e com monitoramento. Nesse caso, o estudo estruturado possui menor porte e profundidade, por isso maior velocidade, e é elaborado antes do monitoramento ostensivo, como forma de apurar conhecimento, percepções e objetivos. Em seguida, o radar de monitoramento é ajustado ou ampliado, se necessário, e o monitoramento ostensivo iniciado, bem como outras iniciativas corporativas pensadas a partir do estudo estruturado.

Em paralelo, chamo a atenção para três fatores essenciais que definem um monitoramento de mercado adequado.

Tecnologia: da mais simples a mais complexa e robusta, o seu processo de monitoramento necessitará de algum grau de automatização, seja na busca, captura/coleta, indexação, organização ou disseminação de dados e informações. A tecnologia não apenas lhe permite reduzir o tempo operacional no monitoramento, mas hoje ela é essencial para um grande conjunto de soluções e iniciativas necessárias para sanar dores de negócios. Os objetivos que levam ao monitoramento de mercado não serão atingidos, de fato, sem ferramentas de busca, captura e indexação.

Informação primária: a inteligência feita somente por trás de um computador não existe mais. Se é que algum dia existiu! Não estou dizendo que esse segundo pilar desacredita o primeiro pilar "Tecnologia". Para a maior parte das razões que levam você ou sua empresa a monitorar seu mercado, é necessária a coleta de informação primária para potencializar e/ou complementar dados secundários adquiridos a partir de tecnologias. É preciso "ir à rua" para coletar, complementar

bases ou conhecimentos e para validar informações e conhecimentos já adquiridos. Quando um processo de monitoramento ostensivo de mercado não contempla este pilar desconfie de sua riqueza, pois boa parte das perguntas feitas ou dores expressadas para áreas de Inteligência não pode ser sanada sem trabalhos de elicitação de informação primária.

Analistas: são os profissionais que suam a camisa buscando as respostas. Estes precisam de habilidades e técnicas para chegar na dor exata do seu cliente interno (qualificar demandas de inteligência), saber quais informações atenderiam àquelas dores, onde buscar tais informações, se tecnologias seriam necessárias (e quais), definir qual produto de inteligência elaborar e, por fim e muito importante, saber fazer a análise em si. Ou seja, definir s model analítico mais apropriado, ou desenvolver seu próprio modelo analítico, e executá-lo! Já conheci muitos analistas que preenchem a maior parte dos requisitos acima, e com louvor. Mas é essencial preencher dois requisitos: 1. saber qualificar a demanda, 2. fazer a análise.

Etapa 8 - Avaliação de resultados

A implantação efetiva de um processo de inteligência que funcione como um serviço de Inteligência, que funcione em rede, e consiga funcionar de forma efetiva em uma organização, traz a ela aplicabilidades importantes para que esta se diferencie de seus competidores.

Destacaremos a seguir quatro aplicabilidades da inteligência: 1. a aplicação de inteligência para apoio na construção e monitoramento da estratégia, 2. a aplicação de inteligência para produtos e serviços, 3. a inteligência comercial, e 4. a inteligência sobre a competição.

Inteligência para nortear e monitorar a estratégia empresarial

Quando a Inteligência é inserida no processo estratégico, desde a reflexão até a execução, ela simplifica e suporta o processo decisório e desenvolve na organização a habilidade de resolver problemas incluindo a percepção do externo (*market driven*) e não somente do que acontece no ambiente da empresa (*data driven*).

Na fase de reflexão estratégica, a Inteligência possibilita identificar as potencialidades e fragilidades do negócio no momento presente (hoje) e tendências, incertezas, oportunidades e riscos para uma análise prospectiva (cenários futuros).



Fonte: Macroplan

Nessa fase, a aplicação da Inteligência é mais sistêmica e menos profunda ou detalhada. Os principais analisados são:

- demanda;
- oferta;
- tecnologias;
- competidores;
- regulação;
- macroeconomia e política (se necessário).

Quando a Inteligência Competitiva se estende para a execução da estratégia, ela pode ser aplicada como monitoramento de mercado para as incertezas e tendências mapeadas, com alertas antecipados, caso algum movimento seja identificado.

Podem ser realizados estudos de mercado específicos das dimensões de produto, transformação digital, concorrência ou comercial.

Inteligência para formar o melhor *mix* de produtos e serviços

Alguns dos maiores desafios mercadológicos das organizações são impactados direta ou indiretamente pela concepção e manutenção de seu portfólio de produtos e serviços. Por essa razão, este é tema alvo relevante de apoio de inteligência, pois possibilita que empresas se diferenciem verdadeiramente umas das outras por meio da expansão, reformulação ou manutenção do *mix* de produtos e serviços.

A inteligência pode ser aplicada de diversas formas, como na identificação de novas estratégias de entrada no mercado, na identificação de lançamentos de produtos e serviços da concorrência, na antecipação de lançamentos, na inovação em oferta para o mesmo segmento ou formulação de *mix* de produtos para novos segmentos, na minimização de impactos regulatórios, entre muitas outras aplicações.

Neste cenário, a inteligência pode apoiar em produtos e serviços com análises, estudos e monitoramento ostensivo conforme abaixo, mas não se limitando a:

- portfólio analysis e definição do portfólio ideal;
- análises *Go to Market*;
- *benchmarking* de produtos e serviços;
- segmentação da oferta;
- *roadmap* de inovações;
- análise de ciclo de vida de produto e serviços;
- estratégia de distribuição e *route to market*;

- estratégia de preços;
- análise de sazonalidade.

Inteligência Comercial – Inteligência ajudando a empresa a vender mais e melhor

Uma vez tratadas as inteligências estratégica e de *mix* de produtos, chegamos àquela que busca apoiar na capitalização da organização, a partir de um plano comercial alinhado às definições anteriores. Nesse momento, o Comercial é a "bola da vez", a força pressionada continuamente para monetizar a empresa.

A busca incessante pela boa performance comercial, ou simplesmente pelo aumento em vendas, leva as organizações a soluções de curto prazo muitas vezes pouco eficientes, e, não raramente, pouco eficazes. Tais soluções giram em torno de ações pontuais como a troca ou o aumento da força de vendas, da qualificação de pessoal em vendas, do maior investimento em ações de promoção e divulgação, e na intensificação do volume de ações/abordagens comerciais (mais visitas, mais propostas).

Por outro lado, seria leviano dizer que as organizações não possuem inteligência comercial. Ela está mais viva, na verdade, justamente dentro das áreas e dos profissionais comerciais. São eles que fazem o contato direto com o cliente, que ouvem e veem informações, que adquirem o conhecimento intrínseco de mercado, insumo importante para a inteligência comercial. O que a inteligência precisa fazer é definir seus objetivos a partir dos objetivos comerciais, que devem ter sido definidos a partir dos objetivos estratégicos da empresa. Com isso, a inteligência pode ser a mola propulsora de estudos e monitoramento ostensivo para obter uma visão mais estruturada de mercado, identificar novos mercados potenciais, identificar oportunidades comerciais, priorizar empresas com maior potencial, e muito mais.

A inteligência com foco comercial aborda as necessidades de resultado por outro prisma, desenvolvendo estudos, análises e processos de monitoramento ostensivo a partir do planejamen-

to comercial e estratégia de vendas, do encurtamento do ciclo comercial, da redução da taxa de conversão e do aumento do resultado em si. É claro que as áreas comerciais têm as mesmas preocupações e muitas soluções, mas elas estão em constante pressão para aumentar o faturamento. Em paralelo, a inteligência com foco comercial deve ser o braço de execução analítica para o planejamento comercial.

Nesse cenário, a inteligência pode apoiar as vendas por meio de iniciativas como:

- dimensionamento do tamanho e segmentação do mercado, seja recorrente ou novo;
- definição de novos clientes alvo e identificação de oportunidades comerciais - clientes e *prospects* que compõem o mercado para aquisição de determinados produtos ou serviços identificando oportunidades de crescimento;
- mapear oportunidades de crescimento e desenvolvimento comerciais em regiões que a empresa já possui presença e em novos mercados;
- geração de *pipeline* qualificado, do mapeamento à qualificação de *leads*;
- *score* de propensão à compra, como forma de segmentação ou priorização de esforços de venda, de empresas com maior potencial comercial;
- instrumentalizar força comercial sobre atuação da concorrência, em *mix* de produtos, estratégia e processo comercial, estratégia de promoção e divulgação etc.;
- redefinição do mapa comercial, por meio de trabalho inicial de planejamento comercial e ações continuadas de implementação, como as exemplificadas acima.

Inteligência sobre a competição

Quando se fala em inteligência, a competição é o primeiro desafio em mente. A ótica a partir do competidor nos leva a diversos temas, como produtos, inovação, comercialização, marketing, estratégia, operações, performance financeira, etc. Por isso, quando falamos em inteligência sobre a competição, o radar se torna amplo. Pensamos na identificação e monitoramento do máximo de informações sobre concorrentes e seus mercados de atuação, na mescla de informações quantitativascom qualitativas, de fontes de informação primária e secundária. Os formatos tanto de elaboração quanto de entrega podem ser variados.

Se pudermos resumir o objeto da inteligência sobre a competição seria o mapeamento de oportunidades de crescimento e desenvolvimento comerciais em regiões que a empresa já possui presença e em novos mercados. Esse tipo de inteligência normalmente responde as questões e desafios de negócios por meio de entregas ou *outputs* como:

- monitoramento ostensivo com geração de alertas antecipados;
- monitoramento e análise de estratégia de marketing e mídia (tradicional, propaganda e social);
- Análise de posicionamento da competição;
- mapeamento, monitoramento e análise de preços;
- monitoramento e análise de estratégia comerciais;
- monitoramento e análise de estratégia de canais e parcerias;
- análise da estrutura do mercado x concorrência;
- perfil de competidores: *overview* de quem são, sua estrutura, os modelos de acesso ao mercado, executivos-chave, seus clientes, portfólio de produtos/serviço, estratégia de crescimento, e outros fatores definidos entre demandante e demandado.



Os estudos de casos aqui relatados são frutos de esforços dos mais diversos níveis de uma organização para fazer um processo de estratégia e inteligência funcionar de forma efetiva.

Eles relatam experiências de empresas de segmentos distintos, que passaram por resultados e lições aprendidas válidas para todo e qualquer profissional de Inteligência e Estratégia.

Além dos casos, foram compartilhados alguns eventos de Inteligência no Brasil, e fora do Brasil, que nos trouxeram algumas experiências interessantes.

Eventos

A Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP) e a Intelligence Hub promoveram em 2016, o evento Intelligence Camp.

A temática central do evento foi sobre inteligência competitiva e redes de pessoas, informações e conhecimento, e diversos especialistas, executivos e gestores compartilharam suas experiências com o tema.

Por que Inteligência em um mundo conectado

Acredita-se que não há mais possibilidade de sucesso em inteligência se o modelo não considerar redes de informação, muito uso de tecnologia e avanço nas metodologias. Os modelos que vigoram atualmente em grande parte das organizações, precisam evoluir à medida que estas práticas ganham maturidade, como já descrito anteriormente.

Durante o evento, alguns aspectos e temas abordados pelos profissionais deixaram claro que existe um caminho a trilhar no aspecto da efetiva montagem de uma rede de inteligência, que considere que a inteligência em uma organização está pulverizada em todas as áreas e pessoas.

No modelo mais tradicional, as áreas de Inteligência precisavam captar informação interna e externa, fazer triagem e contextua-

lização destas informações, realizar análises e apresentar os produtos de inteligência. Este modelo precisa considerar que os participantes de uma rede ou núcleo matricial de inteligência podem ter essas atividades em seus processos de trabalho.

Estudos futuros e megatendências – qual o impacto na tomada de decisão

Peter Kronstrøm, líder do The Copenhagen Institute for Futures Studies, fez uma excelente abordagem sobre megatendências e estudos de futuro. Peter iniciou desmistificando a questão de que estudos de futuro e megatendências não são exercícios de futurologia nem tentativas de descobrir algo, mas de construir cenários viáveis através de megatendências.

As megatendências são efeitos e fenômenos observados em larga escala ao redor do mundo. Itens como democratização de acesso a informação, problemas de água potável, mobilidade urbana, melhoria na saúde e envelhecimento saudável, segurança pública, utilização de energia, entre outros. Estas megatendências, em alguns momentos apresentam oportunidades para as organizações, e em outros pode apresentar-lhes um cenário bem provável que possibilite mitigar riscos.

O que um CEO tem a dizer sobre Inteligência

Na sequência, Renato Franklin, CEO da Movida Rent a Car fez uma excelente apresentação sobre a visão de um C-Level sobre inteligência. Renato contextualizou o que é a Movida e os desafios e oportunidades no mercado de locação de automóveis, e na sequência, mostrou como inteligência tem ajudado no crescimento acelerado da companhia.

Inteligência se divide em quatro grandes pilares na Movida, onde profissionais geram análises contínuas e tomam decisões sobre competidores, clientes e tendências de mercado. O quarto pilar se consolida a partir de fortes trabalhos de data analytics. Como fruto e resultado do trabalho, a Movida tem utilizado inteligência para definir seus preços de forma mais dinâmica, promover ino-

vação no portfólio de produtos e serviços, e monitorar cada ação de seus competidores, reagindo rapidamente.

O que uma grande seguradora norte-americana vem fazendo em inteligência

A gerente e o coordenador de Inteligência de Mercado fizeram uma apresentação com uma belíssima visão acerca do que a seguradora tem feito em inteligência.

Antes deles, Eduardo Lapa, da Intelligence Hub, fez uma introdução sobre um novo modelo de atuação em inteligência, em que abordou o conceito de bureau de inteligência, e as vantagens deste para as empresas.

O ponto principal de um bureau de inteligência, sua razão de ser, consiste em alavancar a competitividade de seus clientes por meio do melhor uso de inteligência. Um bureau gera análises, suporte à decisão, e monitoramento de mercados de seus usuários a partir dos recursos: informação, tecnologia, modelos analíticos e analistas de mercado.

Conversando com especialistas em inteligência

Para encerramento do dia, houve o painel Ask the experts, com a participação de Elisabeth Gomes, PhD em inteligência competitiva, autora de livros na área e professora da ESPM-RJ, e de outros especialistas.

Elisabeth Gomes ressaltou aspectos bastante positivos acerca da evolução de inteligência, falando um pouco sobre o uso de redes de inteligência dentro e fora das organizações. Na sua visão, isso enriquece as entregas de inteligência.

Elisabeth falou também sobre o perfil do profissional de inteligência e como ele vai posicionar-se nas organizações. Este depoimento foi dado com base na escrita de seu último livro digital, em coautoria com Eduardo Lapa, Janete Ribeiro e Fábio Rios: A atuação do profissional de Inteligência Competitiva.

Em 2015, o evento European Competitive Intelligence Summit, ocorrido em Madrid, teve como temática a Evolução da Inteligência. Empresas como Siemens, Boeing Helicopters, Volvo, Thyssenkrup, entre outras, abordaram o tema.

A tônica que pareceu permear os casos citados anteriormente é a de que a Inteligência gerou valor para as empresas a partir do momento em que deixou de realizar atividades de cunho mais tático e operacional, e passou a influenciar na estratégia e direcionamento da empresa.

Estudo de Caso 1 – Usaflex

A Usaflex e a sua transformação

A Usaflex, líder no mercado de calçados femininos de conforto, vem apresentando resultados surpreendentes nestes últimos anos, desde a sua aquisição (69%), em dezembro de 2016, pela WSC Participações S.A., empresa controlada pelo fundo de Private Equity Axxon Group em parceria com o coinvestidor Sergio Bocayuva, seu atual CEO.

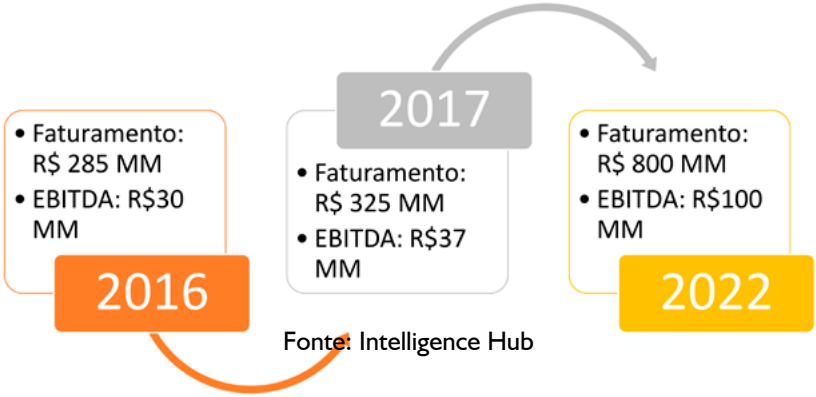
Completando 20 anos em 2018, a empresa possui seis unidades industriais localizadas nos vales do Sinos e do Paranhana, no Rio Grande do Sul, e conta com 3,3 mil colaboradores. Produz diariamente 25 mil pares de calçados, e sua distribuição é feita por uma plataforma multicanal composta por 7,7 mil lojas multimarcas e 133 franquias. Além disso, a empresa exporta seus produtos para os EUA, Oriente Médio e países das Américas Central e do Sul.

O processo de aquisição da Usaflex não aconteceu do dia para noite. A empresa, através do seu fundador Juersi Lauck, já buscando sócios investidores capacitados, iniciou um programa de novas práticas de governança corporativa em 2013, incluindo a implantação de um conselho, busca de auditoria, e automação dos processos. Apesar de todas as implantações e dos resultados gerados, ainda não era capaz crescer, mantendo faturamento estável nos últimos cinco anos.

Após a aquisição, Bocayuva ampliou estes princípios de governança corporativa com o aumento de escopo de certos comitês, nova composição do conselho, como também a definição de novos KPIs e de uma estratégia mais estruturada com visões a médio e longo prazo.

Os atuais diretores da empresa bem como seus fundadores permaneceram na operação, com destaque para Juersi Lauck, sócio-fundador da Usaflex, pioneiro na área de calçados de conforto, dedicando-se principalmente à área de P&D e atividades vinculadas à transição.

Com uma estratégia agressiva de crescimento sustentável, o plano da empresa é saltar de um faturamento anual de R$ 285 milhões para R$ 800 milhões até 2022. E o EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, ou lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) de R$ 30 milhões para R$ 100 milhões.



Fonte: Intelligence Hub

O processo de crescimento

O plano estratégico está baseado no fortalecimento do canal de franquias, aumento da capacidade fabril e aquisições de empresas complementares. Bem como na ampliação do perfil das consumidoras e maior ênfase na relação moda/conforto, suportadas por investimentos em marketing e tecnologia.

Sua estratégia de crescimento é fortemente baseada na expansão de sua cadeia de franquias, através da modernização das lojas fidelizadas, como também na abertura de novos pontos. A meta é chegar a 341 unidades franqueadas no prazo de seis anos, correspondendo a 35 a 45% de suas vendas.

Este movimento já demonstrou um resultado extremamente positivo em 2017, com a abertura de 92 novas unidades nos primeiros quatro meses do ano, fechando o ano com um total de 118 unidades. Já para 2018, as metas são para a abertura de mais sessenta unidades.

Já com as lojas multimarcas, o objetivo é duplicar seu volume de vendas. Com 7,7 mil unidades, correspondendo hoje a 80% das vendas, a ideia é que o canal duplique as suas vendas e corresponda com 40 a 60% até 2022.

Outros canais que serão explorados: o e-commerce, que hoje é inexistente e estará ligado diretamente às franquias, e a exportação, com foco na abertura de cem lojas nos EUA, Europa e América do Sul, que passará a corresponder por 10% de suas vendas, em seis anos.

Adicionalmente, serão realizados investimentos na ampliação das plantas atuais (R$ 24 milhões), além da aquisição de outras marcas de calçados, proporcionando a ampliação de duas unidades industriais no Nordeste em 2019.

O investimento em tecnologia faz parte também da sua estratégia de crescimento, com a utilização de business intelligence (BI) e ferramentas de gestão.

Já em seu primeiro ano de operação sob a nova direção, a empresa obteve um crescimento de 17% das suas vendas no primeiro quadrimestre de 2017, apesar da crise econômica e política que tem impactado diretamente o varejo, acoplada com as incertezas inerentes a qualquer processo de aquisição de uma empresa familiar.

As franquias também demonstraram ser um canal extremamente rentável, onde o cliente consome 4 vezes mais por m² do que em uma loja multimarca. Este resultado foi bem além das expectativas.

Este excelente desempenho deve-se, de acordo com Sergio Bocayuva, a um conjunto de ações integradas apoiado por uma estratégia bem definida, tecnologia e um amplo conhecimento do mercado e do seu consumidor.

O apoio da Inteligência e Estratégia

A Inteligência integrada em vários níveis: na aquisição da empresa, na construção e execução da estratégia e na eficiência operacional.

De acordo com Sergio Bocayuva, a decisão de investimento em uma empresa, e também o seu consequente sucesso, é baseada em três pilares:

1. Perfil do fundador e diferencial competitivo da marca: incluindo seu perfil profissional, trajetória, característica pessoais e comprometimento;
2. Crescimento orgânico e/ou via aquisições: uma clara visão de como atingir o potencial de crescimento mínimo de 3 vezes no período de cinco a oito anos.
3. Estratégia de saída: avaliação do mercado e identificação de oportunidade de saída via IPO, estratégica, private equity ou family office.

De uma forma geral, a Inteligência apoiou diretamente a definição dos três pilares e a construção da estratégia de crescimento, através da execução de um estudo sobre o potencial de mercado, sua dinâmica, seus riscos e oportunidades, incluindo:

- a modelagem e avaliação de cenários baseadas nos mercados nacional e internacional;
- entendimento do ambiente competidor, seus principais players, diferenciação e drivers;

- identificação das oportunidades existentes e oportunidades ainda não exploradas.

Na visão de Bocayuva, é fundamental que a empresa desenvolva um marketing integrado e eficiente para o alcance de suas metas e consolidação da marca. Por este motivo, os investimentos nesta área crescerão exponencialmente, ano após ano: de 3 milhões em 2016 para 7,5 milhões em 2017. E em 2018, este valor subiu para 12 milhões, com previsões de atingir 44 milhões em 2022.

No nível tático, a empresa tem utilizado pesquisas e Inteligência de Mercado coletadas através de softwares de business intelligence e de outras ferramentas gerenciais para o acompanhamento de suas vendas.

Atualmente, dados diários de sell out são fornecidos por suas franqueadas e lojas fidelizadas, dando valores precisos ao giro do produto. Isto resulta em maior velocidade de resposta de suas ações de mídias, campanhas e até mesmo para decisões de produção.

Os resultados do uso de Inteligência e Estratégia e as lições aprendidas

No caso da Usaflex, a Inteligência vem sendo utilizada desde a avaliação da empresa, na definição de sua estratégia e na implantação dos seus pilares. Para Sergio, o valor gerado pela sua aplicação é essencial na medida que ela permeia o processo e serve de subsídio para o processo de turn around da empresa, desde a avaliação do investimento, passando pela aquisição, estruturação e operacionalização do negócio, como também o seu fase out.

A Usaflex é um excelente exemplo de como a Inteligência e a Estratégia integradas podem ser positivas na formulação e execução dos objetivos, como também na melhor tomada de decisões, gerando um valor, talvez mais tangível do que pareça, uma vez que:

- possibilitou o reposicionamento da marca de forma mais assertiva, mais alinhada com o perfil do seu consumidor;

- minimizou as inseguranças geradas pela crise econômica, até viabilizando a identificação de oportunidades através do melhor conhecimento do mercado e suas tendências;
- melhor uso do seu budget de marketing tanto off quanto online, como também a eficiência e acompanhamento de campanhas e volume de vendas em tempo real;
- melhores decisões em relação a produção e expansão fabril.

Como melhores práticas, Bocayuva acredita que a transparência acoplada com um estilo gerencial participativo é uma ferramenta fundamental na construção de confiança e dissipação de incertezas geradas desde o momento da entrada, ou seja, na aquisição de uma empresa e durante a sua operacionalização; sejam estas incertezas internas, como por exemplo o receio de uma demissão coletiva, como também externas, frutos de um cenário econômico em crise e sua competitividade.

> "Saber aliar a experiência profissional com o olhar atento às tendências do mercado é uma das premissas para quem hoje está à frente de um negócio".
>
> Sérgio Bocayuva

Estudo de Caso 2 – Capemisa Seguradora

Há 58 anos no mercado de seguros, a CAPEMISA Seguradora atua em todo o território nacional com um portfólio variado de produtos e serviços, sobretudo produtos dos segmentos de Vida, Previdência e Capitalização para pessoas físicas e jurídicas.

Com foco no crescimento sustentável, a empresa apresentou faturamento de R$ 378 milhões e lucro líquido de R$40,89 milhões, em 2017, registrando um crescimento de 25,7% em relação ao exercício de 2016.

Desse montante, R$ 119,6 milhões se referem a prêmios emitidos de seguro e R$ 258,7 milhões, a rendas de contribuições de planos de previdência.

O mercador Segurador enfrenta hoje uma série de desafios, entre eles a falta de uma cultura de seguros no Brasil e o baixo índice de penetração dos produtos na sociedade, além dos canais de distribuição e da rentabilidade para as companhias. Diante destes desafios, a CAPEMISA se diferencia cada vez mais no mercado com produtos únicos, soluções com benefícios para uso em vida e uma precificação multivariada. A empresa também privilegia o relacionamento cada vez mais próximo com seus clientes e corretores, daí o investimento importante em uma equipe comercial mais robusta e uma comunicação de seus produtos mais direcionada e integrada.

A importância do Planejamento Estratégico

Frente a um mercado extremamente competitivo e com mudanças recentes e intensas, o executivo de hoje precisa estar preparado para lidar com fronteiras cada vez menores entre as indústrias e a crescente exigência por uma visão mais assertiva para a rápida tomada de decisões. Há ainda o compromisso e uma necessidade de desenvolver e reter talentos em sua própria empresa.

Por isso, o planejamento estratégico se torna uma ferramenta fundamental. Na visão de Rafael Amaral, diretor Técnico da CAPEMISA, o planejamento e a visão estratégica direcionam o foco e motivação em ações estruturantes de médio e longo prazo, tirando a empresa de uma posição reativa para uma postura mais proativa, com um olhar contínuo sobre as oportunidades futuras.

Desde 2015, o planejamento voltou à pauta da mais alta gestão da companhia, incluindo o Conselho e a Diretoria Executiva, com a definição de um planejamento orçamentário e de ações táticas como primeiro passo. Atualmente, a CAPEMISA se dedica ao planejamento estratégico do próximo triênio. Nessa evolução, a empresa tem contado com o apoio e o suporte de empresas especialistas em cada uma das suas etapas estruturantes, dentre elas a Intelligence Hub.

A relevância da Inteligência de Mercado

Em um ambiente de negócios em constante transformação, a CAPEMISA aponta duas grandes tendências que estão revolucionando segmentos econômicos:

1. O acesso à informação, que está ao alcance dos dedos, 24 horas por dia, 7 dias por semana, causa um forte impacto na relação entre as empresas e seus clientes, principalmente em negócios em que exista um especialista na sua intermediação, no caso seguros.
2. A virtualização de processos, contratos e contabilização viabilizados pela tecnologia diminui cada vez mais o custo operacional, possibilitando, assim, o surgimento de novos modelos de negócio. O ambiente de negócios está muito competitivo, mas há pouca clareza de quem seria efetivamente o seu concorrente.

Para Rafael, essas duas tendências estimulam o surgimento dos novos modelos de negócios emergentes, fenômenos como o da economia compartilhada, insurtechs, fintechs, healthtechs, entre outros.

Neste cenário, a Inteligência de Mercado se torna extremamente relevante no intuito de apoiar a empresa na melhor compreensão do ambiente que a sua indústria opera, incluindo os seus competidores, a visão do cliente sobre esses players e o nível de satisfação quanto à oferta e o serviço existente.

Parceria

Dentro desta premissa, o acesso às informações de mercado, no processo de planejamento estratégico da empresa, se torna essencial para assegurar que a visão sua esteja totalmente alinhada à realidade de mercado. Isso possibilita que a tomada de decisão seja mais efetiva e aumenta a viabilidade da execução desta estratégia. Assim, é possível ainda realizar um monitoramento contínuo do mercado, promovendo ajustes necessários

à estratégia da companhia, de forma a garantir sua implementação a longo prazo.

Em um projeto desenvolvido em parceria com a Intelligence Hub, a CAPEMISA acessou questões específicas e relevantes ao seu planejamento estratégico, incluindo uma visão da oferta e posicionamento dos principais segmentos de interesse, como também tendências de mercado. Além de conhecer melhor o mercado para direcionar seus esforços, este estudo possibilitou, também, a otimização na utilização dos recursos.

A CAPEMISA utilizou a Inteligência de Mercado para um segundo projeto, que trata da identificação de potenciais oportunidades em novos segmentos. Este projeto tinha como objetivo ampliar os conhecimentos da empresa acerca do perfil e das necessidades de um público de interesse.

De acordo com Rafael, a Intelligence Hub contribuiu bastante trazendo uma visão de mercado com muita propriedade, já que seus especialistas estão totalmente integrados ao DNA da empresa.

"O executivo culturalmente observa, em seu dia a dia, a realidade através de uma lente que é a cultura da sua organização. O grande mérito da Intelligence Hub é afastar essa lente para que ele observe o seu mercado como realmente é", afirma o diretor Técnico da CAPEMISA.

Estudo de Caso 3 – Brasil Brokers

A Brasil Brokers (BBRK) é uma companhia de capital aberto e um dos maiores grupos imobiliários do Brasil, como diversas frentes voltadas ao mercado imobiliário, como intermediação na compra, venda, locação, consórcio e financiamento imobiliário. Atualmente, conta com três novas áreas:

- Venture Capital: destinada a formar parcerias com empresas e startups que estejam inovando e que tenham em sua essência alguma relação com o mercado imobiliário;

- BBRK Capital: criada com o objetivo de levar oportunidades de negócios aos fundos de investimentos e incorporadores parceiros;
- Inovação: busca identificar as inovações tecnológicas que estão ocorrendo no mundo, em todas as esferas de negócios, que possam ser aplicadas ao business imobiliário.

A empresa está presente em nove estados com 17 subsidiárias, 41 lojas e 295 pontos de venda, e possui mais de quinhentos incorporadores parceiros, com 31 mil unidades em estoque.

Com um número total de 7.227 corretores associados atuando no mercado primário, secundário e de locação, a empresa gerou volumes de R$ 6,2 bilhões em lançamentos em 2017 e mais de R$ 7 bilhões em vendas nos últimos dois anos. No mercado secundário, gerou um volume de R$ 2 bilhões em vendas nos últimos dois anos. Possui mais de 4 mil imóveis locados na carteira.

Um mundo cada vez mais rápido, com mudanças exponenciais

Os desafios das companhias aumentaram exponencialmente nos últimos anos, tendo como principais motivos a crise econômica mundial, e a transformação que vem ocorrendo em relação ao comportamento do consumidor.

Antes, entender as necessidades do cliente era suficiente para gerar maior assertividade nas ações, mas hoje estamos assistindo à 4ª Revolução Industrial, na qual a tecnologia vem alcançando um espaço cada vez maior na vida do ser humano, tornando mais complexas as necessidades do consumidor e os desafios das companhias em entender o seu público e sobreviver à crise econômica existente.

Desta forma, a Brasil Brokers entende que precisa adaptar-se ao novo contexto. Para tal, vem inovando e implementando uma série de ações, garantindo assim sua sobrevivência e seu crescimento sustentável.

A jornada da Inteligência

Implementada desde o nascimento da holding BBRK, a área de Inteligência de Mercado tem como principal foco o apoio ao desenvolvimento de estratégias inerentes ao negócio, para clientes externos e internos, elaborando estudos e realizando monitoramento de mercado ostensivo contínuo de acordo com as necessidades identificadas.

Além disso, vem implementando ações com foco direcionado a toda sua cadeia de clientes, não apenas no ambiente interno, mas também para clientes e parceiros externos, como consumidores finais, investidores, incorporadores, bancos, fundos de investimentos, empresas, entre outros.

Algumas iniciativas e resultados

A Brasil Brokers vem investindo fortemente em Inteligência de Mercado nos últimos anos, mesclando estudos pontuais de mercado que proporcionam novos conhecimentos e reflexões estratégicas a uma atividade de monitoramento ostensivo de mercado.

Estas iniciativas têm apoiado uma série de ações da empresa relacionadas à execução de sua estratégia, tais como a identificação de oportunidades para a criação de novas frentes de negócios, entendimento do impacto da tecnologia apoiando a transformação digital da empresa, ações de marketing e melhor capacitação da sua força de venda.

A iniciativa de monitoramento ostensivo de mercado vem apoiando a BBRK na elaboração de relatórios de posicionamento mercadológico e, principalmente, na construção da metodologia Brasil Brokers de medição de market share do setor imobiliário. Tal monitoramento apoia ainda na identificação de oportunidades de negócios, segmentação de operações proprietárias, e no monitoramento secundário e primário contínuo da competição. Os relatórios produzidos são disponibilizados no portal de RI da imobiliária, apoiando a comunicação direta com investidores e seus clientes.

Além disso, a BBRK fortaleceu algumas empresas do grupo, como a BBRK Corporate, que atua em intermediação de grandes ativos, por meio de iniciativa de monitoramento de mercado que resultou na identificação de oportunidades como shoppings centers e torres corporativas.

A área de IM está realizando pesquisa inédita no mercado imobiliário desde dezembro de 2017, tendo como foco os clientes oriundos de leads e compradores de imóveis. Esta estratégia visa conhecer mais a fundo o cliente da BBRK, monitorando o nível de satisfação em relação ao atendimento prestado, realizando ações ágeis de correção, e transformando os clientes detratores e neutros em promotores da marca.

Alguns resultados já estão ocorrendo, principalmente no impacto positivo na percepção de satisfação pelos clientes compradores. A implementação de métricas de Net Promoter Score é outro exemplo de metodologia implementada que vem apoiando no processo de elevar o atendimento da empresa ao patamar da Zona de Excelência.

Ainda, estão monitorando mensalmente estes resultados, estipulando metas a cada subsidiária, visando garantir a excelência na prestação de serviços aos clientes.

Tais investimentos são percebidos pela empresa como fundamentais para o desenvolvimento do seu negócio, para a consolidação da Brasil Brokers como uma plataforma diversificada, completa e multicanal de negócios imobiliários, ampliando a qualidade de seus serviços, trazendo ganhos de escala através de parcerias e, consequentemente, ampliando sua participação no mercado.

Estudo de caso 4 - Estácio

A Estácio, um dos maiores e mais respeitados grupos do setor educacional do Brasil, atua há 48 anos no segmento de ensino superior. Estão presentes em 23 estados e no Distrito Federal,

por meio do ensino presencial, e em todo o Brasil com o EaD, contando com mais de 500 mil alunos matriculados.

O Grupo Estácio oferece cursos de Graduação e Pós-graduação (lato sensu e stricto sensu), além de soluções corporativas e cursos de extensão. Apostam na tecnologia e na inovação como diferenciais para aprimorar o aprendizado e manter os currículos alinhados com as necessidades do mercado de trabalho. A busca constante pela qualidade acadêmica e os investimentos na área de ensino geraram ótimos resultados nos últimos anos. Suas instituições e cursos são reconhecidos pelo MEC com elevados conceitos de qualidade.

Em 2018, momento em que a educação básica passa por importantes transformações, o Grupo lançou o Ensino Médio com o objetivo de apresentar uma alternativa inovadora focada no desenvolvimento de habilidades e competências. Além da preparação para o ingresso na universidade, a Escola Estácio irá oferecer formação profissional técnica para os estudantes de Ensino Médio, com foco no mercado de trabalho.

Atuante em projetos que contribuem para o desenvolvimento social e cultural do País, a Estácio promove o Programa de Responsabilidade Social Corporativa Educar para Transformar. O programa, que apoia iniciativas em cinco pilares - Esporte, Escola, Cidadania, Cultura, Inovação e Empreendedorismo – reflete o compromisso do Grupo Estácio de oferecer uma educação acessível e de qualidade e, assim, gerar um impacto positivo para a construção de uma sociedade mais justa.

A área de Inteligência

Foi criada em 2013, com o foco em atender e apoiar as decisões estratégicas de expansão e captação da empresa. Atualmente, a área conta com uma equipe multidisciplinar de seis pessoas com as mais variadas formações: economia, estatística, comunicação, entre outras.

Para Hugo Neto, gerente de Inteligência & Pesquisa, esta diversidade existente na equipe e a autonomia dos seus integrantes na condução de projetos, agregam um considerável valor aos trabalhos e garantem a maior produtividade da área. De acordo com Hugo, eles foram fatores essenciais para o desenvolvimento da área e a evolução para o que ela hoje representa.

"Iremos, no decorrer da nossa narrativa, verificar o quanto a área amadureceu e conquistou seu lugar de relevância dentro da empresa e entre os seus colaboradores", complementa Hugo.

O mercado de educação privada no Brasil

O mercado de educação privada vem crescendo tanto em tamanho como relevância no Brasil, mas não deixou de enfrentar seus picos e vales.

Após a crise de 2008, o mercado sofreu uma considerável queda, começando a se recuperar a partir de 2010, impulsionado por dois fatores considerados como divisores de águas: o fenômeno do Ensino a Distância (EaD) e a implementação de uma política mais agressiva do Programa de Financiamento Estudantil (FIES) em 2010.

Este boom do mercado de ensino superior privado atingiu o seu ápice em 2014, correspondendo a 3,1milhões de novos alunos no Brasil.

Apesar de sua queda com as limitações sofridas na política do FIES em 2014-15 (portarias 21/2014 e 23/2014) e os impactos sofridos pela própria crise econômica brasileira nestes últimos anos, o mercado apresenta um grande potencial de crescimento, tendo como principais drivers:

- maior autonomia na abertura de novos polos para o Ensino a Distância (EaD) garantida pela Portaria nº 11/2017, publicada em meados de 2017;

- a realidade dos níveis de escolaridade no Brasil (hoje menos de 15% da população possuem nível superior completo), aliada às metas do Plano Nacional de Educação (PNE) que, para o nível superior, buscam aumentar o número de matrículas brutas para 50% e de matrículas líquidas para 33%. Considerando as taxas atuais (33,7% de matrículas brutas e 17,4% de matrículas líquidas), para que estas metas sejam atingidas o Governo Federal precisará criar planos de incentivo ao mercado, assegurando mecanismos de expansão e consolidação dos programas de financiamento e bolsas.

Estes drivers são considerados extremamente favoráveis ao setor, mesmo resultando em um considerável aumento na competitividade entre as instituições, onde a população poderá diretamente se beneficiar.

Vemos hoje um setor extremamente pulverizado que busca se consolidar através da aquisição de pequenos players por grandes grupos visando ganhar uma maior escala.

Os desafios

Os principais desafios deste setor impactam diretamente as estratégias de expansão das instituições, entre eles: alta regulamentação, pouca autonomia e longos períodos para retorno dos investimentos.

Os demais desafios, como o aumento da concorrência, precificação e os altos índices de evasão, principalmente dos cursos de EaD, afetam mais o nível tático e operacional dessas instituições.

Dentro deste cenário, um sistema de gestão e operação eficaz, uma estratégia de marketing, com campanhas e programas de retenção eficientes, e uma força de venda produtiva são primordiais para a competividade da empresa, ou seja, recursos bem empregados, precisos e dentro do budget proposto, gerando receita e lucratividade.

E é exatamente nestes pontos que a área de Inteligência da Estácio vem apoiando a empresa com considerável sucesso.

O apoio

Com um viés de expansão muito forte, a área iniciou o seu trabalho apoiando a definição do plano diretor, através de um mapeamento das unidades atuais e identificando oportunidades em praças que não atuavam como também potenciais instituições para aquisição.

Com o tempo, a área passou a conduzir análises mais elaboradas, e com o ganho de credibilidade passaram a apoiar outras áreas, em um nível mais tático e direto, tais como as áreas comercial e de desenvolvimento de negócios. E até por questões mais robustas dentro da própria área de estratégia.

Hoje a área trabalha em várias frentes da empresa junto com as mais diversas áreas, com forte uso da Inteligência Preditiva na criação e desenvolvimento de cenários.

Seus profissionais fazem uso de uma série de metodologias e tecnologias, e contam com o apoio de consultorias externas no desenvolvimento de projetos mais robustos e estratégicos.

Atuam diretamente em análises para o lançamento e desenvolvimento de novos produtos, definição na abertura e fechamento de unidades, forte apoio em projetos relacionados à estratégia de pricing e ao programa de retenção da instituição.

Alguns breves exemplos dos projetos desenvolvidos:

Inteligência para a Estratégia: apoio à estratégia de expansão
Desenvolvimento, análise e previsão de demanda e de cenários futuros, principalmente para o entendimento das potenciais ações de expansão de seus concorrentes, como subsídio para a definição e desenvolvimento da sua própria estratégia de expansão e ganho de share nas praças.

Inteligência Comercial: melhoria de performance de vendas
Mapeamento das zonas de influência da instituição e regiões de fluxo, para ajudar no redimensionamento e adequação da sua força de vendas para atingir melhores e maiores níveis de performance.

Inteligência Competitiva: apoio na condução estratégica de mercado
Análise das praças com atuação da empresa, considerando fatores locais e contexto concorrencial, isto é, os players presentes, as ofertas (produtos e preços), imagem e localização das instituições etc. O objetivo aqui é buscar opções estratégicas para melhorar a performance da Estácio em cada praça.

Os resultados

De acordo com Hugo Neto, o fato de a área de Inteligência estar efetivamente apoiando a tomada de decisão de várias áreas, tanto no nível estratégico como tático, demonstra o quanto a contribuição de sua equipe tem sido positiva para o crescimento e competitividade da empresa.

Hoje, a área está envolvida em grande parte de projetos estratégicos, tem participação ativa nos comitês de Expansão e Produto e se tornou essencial para a execução de qualquer novo projeto.

A inteligência passou a ser parte integral de um processo, entendida pela empresa e suas áreas como uma poderosa ferramenta de conhecimento para seus projetos e seu processo decisório.

"O grande lance da inteligência competitiva, na nossa opinião, é conseguir se antecipar. E não ser responsiva para o que vai acontecer. Nosso maior objetivo é participar de 100% das decisões estratégicas da companhia. É com esta visão que temos apoiado a nossa empresa. " Hugo Neto

O aprendizado

"Ver o quanto a área de Inteligência evoluiu de cinco anos para hoje, é uma sensação bem gratificante", diz Hugo.

O gerente reconhece que o caminho foi repleto de desafios e conquistas, com muito aprendizado.

Na sua visão, alguns fatores contribuíram para este sucesso, entre eles:

- falar a mesma língua que o seu cliente interno é necessário para que o valor gerado pela Inteligência seja melhor compreendido;
- disseminação contínua da Inteligência dentro da empresa, desde os pequenos aos mais robustos produtos e resultados, cria credibilidade e confiança;
- Ter um sponsor (patrocinador) é extremamente importante para garantir o acesso a recursos e apoiar o desenvolvimento da área.

Estudo de caso 5 - Brasilcap Capitalização

Os títulos de capitalização, por meio das modalidades ofertadas no mercado, constituem opções capazes de atender a perfis variados de consumidores, combinando soluções de negócios com sorteios. O universo de portadores de títulos de capitalização hoje existente no país revela um retrato bastante fiel da sociedade brasileira: nele estão incluídos consumidores de todas as regiões e de todas as faixas etárias e classes sociais, sem distinção de escolaridade ou renda. Nesse grupo estão incluídas empresas de vários segmentos econômicos. Essa capacidade de oferecer soluções específicas e atender com agilidade a novas demandas dos consumidores, tendo como estímulo o atrativo dos sorteios, é o que explica o crescimento continuado do mercado que atualmente é composto por 17 Sociedades de Capitalização responsáveis por um faturamento em torno de R$ 20,8 bilhões no ano de 2017.

Uma empresa com uma longa trajetória no mercado

Com mais de 22 anos de história a Brasilcap mantém sua trajetória de sucesso norteada por uma estratégia de negócios eficiente,

sustentável e inovadora que reflete em seu excelente desempenho. No ano de 2017 houve conquistas expressivas que referendaram o protagonismo da companhia no mercado.

Detentora da maior reserva técnica do mercado brasileiro, aproximadamente R$ 10 bilhões, e responsável por cerca de 24% das receitas do segmento, a Brasilcap é uma das referências nacionais em seu campo de atuação. Em 22 anos, a empresa atingiu a marca de 3,7 milhões de clientes, tendo contemplado mais de 600 mil títulos e distribuído cerca de R$ 2 bilhões em prêmios. Em 2017, foi apontada como a maior e melhor empresa do setor de Capitalização pelos anuários Valor 1000, do jornal Valor Econômico, e Empresas Mais, do jornal O Estado de São Paulo, respectivamente.

Uma área de Inteligência em constante evolução

Sempre atenta às exigências dos consumidores e à crescente concorrência no segmento dos títulos de capitalização, a Brasilcap investiu em 2004 na implementação da área de Pesquisa e Inteligência de Mercado objetivando, captar e organizar informações relevantes, permitindo um melhor processo de tomada de decisão no curto, médio e longo prazo, além de disseminar o conhecimento do mercado segurador e de capitalização a todos os funcionários.

No primeiro momento, a área que buscava sua consolidação, contemplava entre suas principais atividades, o monitoramento constante do mercado, o que incluía principalmente a concorrência, análise de portfólio, identificação de nichos e oportunidades de mercado a serem exploradas, além do acompanhamento do comportamento do consumidor bem como a compreensão da sua satisfação com produtos e serviços da companhia.

Com a ampliação do foco de atuação da Brasilcap e também da gerência que agora também era responsável pela proposição dos novos modelos de negócio da companhia, a área de Pesquisa e Inteligência de Mercado primava pela ampliação do seu escopo

de atuação. A maturidade da área adquirida com o passar dos anos, já permitia que se avançasse um pouco mais nos produtos gerados, uma vez que os próprios colaboradores estavam mais aculturados sobre o processo de Inteligência.

Neste cenário, era importante que as análises geradas ampliassem ainda mais as condições de competitividade da empresa, orientassem sua atuação em novos modelos de negócios, colaborassem para definição de metas e do planejamento estratégico.

Foi então que pela primeira vez revisitou-se o processo de coleta, organização e análise de informações, tornando o processo de inteligência competitiva mais eficaz, identificando as necessidades de informação das principais áreas intervenientes, mapeando quem seriam os principais consumidores dos produtos de inteligência, e montando um bom mapa de fontes, visando otimizar o consumo de inteligência de mercado na companhia.

O resultado desse trabalho foi uma maior utilização dos produtos gerados pela área de Pesquisa e Inteligência de Mercado na elaboração dos pré-projetos de expansão da companhia nos quais era necessário compreender o comportamento do consumidor, a atuação das futuras parcerias, o movimento da concorrência naqueles segmentos, a demanda do mercado, a concepção do produto e por fim, como a atuação da Brasilcap poderia então ser diferenciada e inovadora.

Em 2016, após uma reestruturação interna, a área de Pesquisa e Inteligência de Mercado passou a integrar a gerência de marketing. A mudança, que significou mais do que uma simples realocação de atividades, proporcionou que a área ampliasse sua atuação, estando mais sinérgica com temáticas comerciais e de comunicação, sem deixar de privilegiar o negócio.

Neste momento, além de um olhar voltado para o mercado segurador e de capitalização, do acompanhamento de tendências e iniciativas de inovação, e inclinação ainda maior em relação ao

comportamento do consumidor, os produtos da área fundamentavam a elaboração de campanhas, estratégias comerciais, incluindo canais digitais, além de apoiar no ciclo de planejamento estratégico da companhia.

Era esperado que sendo parte agora de uma gerência de Marketing, a equipe de Pesquisa e Inteligência de Mercado poderia contar com a experiência da área de Comunicação para, a partir de toda experiência vivenciada ao longo dos anos de existência da área, elaborar um plano de comunicação interna que auxiliasse na disseminação de seus conteúdos, análises e ferramentas e principalmente fomentasse o consumo do conhecimento por parte dos colaboradores, gerando engajamento e estimulo à interatividade, por meio da troca de informações - um dos eternos desafios da área.

E este processo foi iniciado por meio de uma reavaliação dos produtos de inteligência, e o desenvolvimento de marca exclusiva para que a partir de então todos os produtos disseminados pela área de Pesquisa e Inteligência de Mercado fossem assinados auxiliando na consolidação da área e na unidade das informações divulgadas.

Karina Maia Machado, especialista de Marketing, aponta que o incentivo das gerentes Alexandra Guerreiro e Olena Korpusenko respectivamente, Gerente de Equipe e Gerente Executiva de Marketing, foi essencial neste processo.

"Temos uma gestão que incentiva a participação em treinamentos, fóruns de discussão, comissões, entre outras formas de troca de conhecimento, pois compreendem que para o desenvolvimento dos profissionais e o sucesso da área é necessário expandirmos nosso escopo de atuação indo além do dinamismo e das referências do mercado segurador e de capitalização".

E por isso, na visão da Especialista, como o mundo vive um período de mudanças rápidas e avassaladoras, é preciso que constan-

temente, repensemos o papel de uma área de Inteligência, principalmente porque na Brasilcap acredita-se que uma área com esse propósito deve ser proativa, tendo como umas de suas primeiras responsabilidades a identificação das necessidades da organização em função da natureza das diretrizes, das metas estratégicas (e eventualmente táticas) e das áreas de vigilância da empresa.

Outro ponto de atenção ressaltado, é que em tempos de atuações que privilegiam o colaborativo, nada mais assertivo e adequado que fomentar a formação de uma rede de inteligência para troca de informação. Para tanto, é fundamental que todos estejam engajados e conscientes do cumprimento de sua missão, cada um com o seu respectivo papel, exercendo adequadamente a sua etapa no processo. E se queremos promover o conceito de rede, precisamos garantir que a informação e o conhecimento tenham um amplo alcance dentro da empresa, fortalecendo essas parcerias.

Um outro caminho para uma nova Inteligência de Mercado

Para alcançar êxito nesta constante busca por aprimoramento, a área se propôs a iniciar um novo Ciclo de Inteligência de Mercado. Dessa vez, o principal desafio é entender como fomentar internamente a percepção de valor de uma área Inteligência de Mercado e seus entregáveis. Ou seja, como a mesma pode contribuir na criação de novos negócios, na identificação de mudanças de consumo, no aumento da retenção de clientes, ou ainda compreendendo aspectos do posicionamento da companhia.

Diferente dos outros ciclos, nesse, buscamos inovar utilizando iniciativas baseadas na metodologia Design Thinking e Jogos Corporativos, onde, as dinâmicas realizadas com as principais gerências consumidoras originaram como resultado insights acerca da percepção de relevância, do consumo, das necessidades e expectativas em relação aos entregáveis de uma área de Inteligência. Tudo isso feito de uma forma mais lúdica e colaborativa.

A ideia é que com este trabalho de diagnose desenhemos um

modelo de atuação ainda mais assertivo para a área com o apoio de fornecedores diferenciados, que ajudem a mudar a usual pirâmide invertida das áreas de Inteligência, podendo assim atuar de uma forma mais integrada, e dinâmica, munida com insights e visões de mercado, trazendo inteligência para aquilo que realmente importa e gera valor para o negócio.

Estudo de caso 6 – Grupo Tracker

O Grupo Tracker, empresa do Tracker VSR Group, presente em 13 países, possui a maior rede privada de antenas de radiofrequência (RF) da América Latina. É a maior empresa de rastreamento do Brasil, em 18 anos de atividade, já recuperou mais de 47 mil veículos, evitando um prejuízo de cerca de R$ 4,3 bilhões.

A empresa oferece soluções de rastreamento e monitoramento para os mercados de Seguradoras, Transporte e Logística, Construção Civil e Agrícola, além de veículos de passeio. A alta tecnologia utilizada em seus produtos, os colocam em posição diferenciada no mercado, tanto para casos de roubo e furto como para monitoramento e gestão de frotas.

Em um setor com poucos dados e poucas pesquisas no âmbito da economia do crime, a área de Inteligência de Mercado e Pricing da empresa, liderada por Frederico Lanzoni, idealizou um material para o mercado com a finalidade de transformar dados em informações que pudessem minimizar as externalidades negativas do crime e o entendimento de seus impactos na cadeia logística e na economia.

A Parceria

Com uma base enorme e rica, constituída pelas informações obtidas junto à Secretaria de Segurança Pública, bem como pela amostragem relevante proveniente do Grupo Tracker, foi estabelecida uma parceria com a Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP), para a criação do Boletim Econômico Tracker-Fecap.

A FECAP é reconhecida pela tradição e excelência na formação educacional e no ensino especializado na área de negócios, com mais de 115 anos de atuação. Conquistou o primeiro lugar entre os centros universitários do Estado de São Paulo e, no âmbito nacional, ficou entre as 5,5% instituições privadas mais bem classificadas.

Em 2016, num esforço conjunto que reuniu conhecimento em Data Science, aliado à experiência em pesquisa e desenvolvimento da FECAP, somados à experiência de mercado do Grupo Tracker, foi desenvolvido o primeiro 'Boletim sobre Economia do Crime no Brasil'. O Boletim, que é divulgado regularmente, traz análises dos prejuízos causados ao país pelos crimes de roubo e furto de veículos e cargas. Aliado a isso foi criado um 'Centro de Pesquisa da Economia do Crime', formado exclusivamente por voluntários, com o objetivo de desenvolver profissionais altamente capacitados e que tem como missão trazer o que há de mais inovador e atual no mercado, mesclando conhecimento acadêmico e experiência de mercado.

A execução deste projeto incluiu uma série de desafios:

1. Investimento em capital humano: desenvolvimento das equipes voluntárias e alunos da FECAP;
2. Extração e tratamento da base de informações, transformando o emaranhado de dados da Secretaria de Segurança Pública em informações tangíveis;
3. Sinergia com a academia visando trazer conteúdo extra empresa, criando um ambiente para produção de conhecimento Empresa-Universidade;
4. Produção de um material que trouxesse retorno para a sociedade e que ao mesmo tempo disseminasse o conhecimento de Inteligência de Mercado para a Academia;
5. Difusão do conhecimento sobre o que é Inteligência de Mercado e, aliado às estruturas de Data Science, criar um 'Centro de Pesquisa da Economia do Crime';
6. Criação de conteúdo relevante ao setor logístico, auto-

motivo, de transportes e de seguros do país;

7. Criação de um índice Tracker-Fecap.

Impacto e Resultados

Com os desafios iniciais superados, os frutos gerados e colhidos pela iniciativa são evidenciados em diversos âmbitos.

Hoje na décima terceira edição, o Boletim Econômico Tracker-Fecap é amplamente divulgado na mídia e nos canais de comunicação com as empresas e órgãos de segurança pública.

O Boletim, essencialmente, abastece o mercado com informações sobre o tema e difunde o conhecimento com empresas dos mais variados ramos de atuação e também com a sociedade como um todo. Em um ambiente onde a disponibilidade de informações é limitada ou extremamente segmentada, o valor gerado pelo material é consideravelmente alto.

No nível empresarial, o Boletim tem contribuído principalmente, para um processo de tomada de decisão mais eficiente das empresas, variando desde decisões estratégicas até as mais operacionais.

De acordo com Frederico, o conhecimento gerado pelos Boletins tem sido extremamente útil na desmitificação de percepções de mercado de grande relevância estratégica. Como por exemplo, a decisão de investimento em tecnologia para um determinado produto ou não.

Neste caso, especificamente, o executivo de uma empresa acreditava na inexistência de roubos de um determinado produto no interior de São Paulo. A equipe da Tracker, a partir de um estudo desenvolvido pelo Boletim, demonstrou que na verdade, o índice de roubo deste produto era altíssimo nesta região. Baseado neste estudo, o executivo mudou toda a sua política de investimento em tecnologia da empresa e, consequentemente, diminuiu o alto risco de perda da empresa com o uso de rastreadores.

Já para a sociedade, o Boletim serve como fomento, não apenas para o melhor entendimento do crime, mas também como subsídio para o desenvolvimento de políticas públicas mais eficientes e adequadas à realidade.

O Boletim Tracker-Fecap destrinchou os dados do crime no setor automotivo, de motos, carga, caminhões e máquinas, trabalhou com temas relevantes como os impactos do crime na economia, no preço dos seguros, o problema da fraude e sobre a ética, além de trazer materiais sobre as novas tecnologias e inovações do segmento.

E como será o futuro do projeto e da área de Inteligência de Mercado do Grupo Tracker?

Para o Gerente de Marketing e Produtos do Grupo Tracker e apoiador do projeto, Rodrigo Rufca, as informações e dados do Boletim tendem a ganhar cada vez mais espaço na mídia, contribuindo com elementos de utilidade pública e levando conhecimento aos tomadores de decisão. "Nossa intenção é transformar o Boletim em uma revista, atraindo novos parceiros e entregando à sociedade informações de valor agregado relevantes sobre o tema tratado."

Pensando no futuro, o Grupo deverá investir em uma área de Inteligência de Mercado que explore cada vez mais o setor, ainda pouco divulgado.

"Estamos mapeando nossos concorrentes, entendendo suas decisões e lançamentos. Nosso objetivo é criar uma matriz que nos mostre o movimento do setor e as inovações tecnológicas que nos auxilie a sair na frente, trazendo inovação e informação aos nossos clientes e ao mercado".

EXPERIÊNCIA

Elisabeth Gomes, PhD

Doutora em Engenharia de Produção com ênfase em Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva pela UFRJ/COPPE, Elisabeth Gomes é uma grande referência na área de Inteligência de Mercado no Brasil. Possui forte atuação na área acadêmica tanto como pesquisadora quanto como professora tendo 5 livros publicados sobre Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, pelas Ed Campus, Ed. Saraiva, Ed. Alta Books e mais dois capítulos sobre o mesmo tema em livros no exterior e mais de 30 artigos publicados. É membro da SCIP – Society for Competitive Inteligence Professional desde 2000 e responsável pelo Capitulo SCIP Brasil no RJ.

Neste relato, Beth compartilha conosco a sua visão sobre o momento atual e os seus impactos na Inteligência de Mercado. Como ela mesma coloca: "Nos encontramos em um momento único, onde precisamos repensar a função da Inteligência dentro das empresas".

De acordo com Beth, a transformação digital tem sido a mola mestra deste processo, onde as empresas e suas áreas de inteligência estão alocando grande parte dos seus esforços em entender e gerar inteligência a partir desta gama de dados trazidos pelo Big Data, mas ainda pensando em atender ações mais táticas.

Enquanto isso, os executivos, também por conta das mudanças exponenciais têm buscado cada vez mais o apoio externo para uma Inteligência mais estratégica.

E este cenário, de acordo com Beth, já está se tornando realidade para algumas empresas no Brasil. Já no exterior, esta visão já está consolidada há alguns anos. Ou seja, uma divisão entre áreas de Inteligência interna e externa, com a primeira se focando em dados internos e diários, mais táticos. E a última mais orientada para o mercado externo, e atendendo diretamente à Estratégia

de forma a apoiar o processo decisório, com profissionais de competências distintas e altamente especializados para ambos os objetivos.

Enfatizando, Beth afirma que: "a digitalização exponencial da sociedade demanda que o executivo esteja cada vez mais conectado ao mercado externo para poder conduzir as empresas dentro desta nova realidade de uma forma mais proativa e tornando-as mais competitivas".

Neste âmbito, a Inteligência de Mercado vem para ajudar e criar valor. Agindo como um acelerador do ciclo de amadurecimento destas empresas nesta realidade de incertezas e mudanças constantes, assumindo cada vez mais um papel estratégico e relevante dentro das organizações.

A Inteligência de Mercado não estará mais restrita ao planejamento estratégico, ao plano de negócios ou ao financeiro. Esta nova Inteligência será mais disruptiva e criativa, não destrutiva como muitas vezes é interpretada. Será chave no processo de construção de novos modelos de negócio, na identificação de oportunidades em setores não considerados, entre outros.

Assim, o modelo de hub ou de centrais de inteligência serão essenciais na consolidação desta nova Inteligência. Serão eles que apoiarão estes executivos, tornando a tomada de decisão estratégica mais ágil, baseada em dados confiáveis.

Finalizando, Beth aponta que o futuro da Inteligência definitivamente não está mais em processos, e sim cada vez mais focado em pessoas. Uma disciplina que se tornará cada vez mais colaborativa, com muita inovação e tecnologia.

Bernard Santos, Especialista de Inteligência de Mercado

Neste estudo de caso, Bernard Santos compartilha sua experiência em um projeto desenvolvido para uma das maiores instituições de ensino de idiomas no Brasil.

Ele versa sobre a estruturação e implantação do projeto de Gestão por Indicadores (KPI's), exemplificando como um trabalho que foi iniciado em nível tático, escalou hierarquias, chegou ao Conselho de Administração da companhia e promoveu uma transformação em seu modelo de gestão e na área de Inteligência de Mercado.

O projeto, aqui descrito, teve como principal objetivo, nortear as ações táticas da equipe de operações/comercial e decisões estratégicas da companhia, passando pela estruturação de dados fragmentados, sem padronização e desorganizados, até o desenvolvimento de uma metodologia de gestão da carteira de franquias, construção de painéis gerenciais e, em estágio mais recente, a obtenção de insights para atuação nos mercados em todo o Brasil.

O projeto foi apresentado no Fórum de Inteligência de Mercado 2017 em São Paulo e também em evento da SCIP patrocinado pela Intelligence Hub na FIRJAN-RJ no mesmo ano.

A empresa

Com cerca de 210 mil alunos, faturamento total da rede superior a 500 milhões de reais e mais de 800 escolas em todo o Brasil, a companhia possui 57 anos de existência, 49 deles atuando através do modelo de franquias, tendo recebido seguidas vezes o selo de qualidade da ABF – Associação Brasileira de Franchising (melhores redes franqueadoras).

A área de Inteligência – Fase Inicial

As atividades de Inteligência inicialmente dividiam-se em duas frentes, tocadas pelas áreas de Inteligência de Mercado (respondendo à Diretoria de Marketing) e Inteligência de Negócios (respondendo à Diretoria de Franchising), cada qual com seu Especialista, orçamentos, bases de dados, ferramentas e foco distintos, tendo a área de Inteligência de Negócios um foco maior em Inteligência Comercial e a área de Inteligência de Mercado um foco maior em Pesquisa.

Seus projetos eram muito focados em atividades estratégicas e de atendimento a demandas que tinham pouca conexão com o nível tático da companhia.

O desafio

A divisão das atividades de Inteligência criava uma barreira à troca de informações, provocando grande carência de ferramentas e processos para a centralização, organização e consumo de dados em tempo real, principalmente pela equipe de Operações. A informação não fluía pela companhia e os Especialistas de Inteligência distanciavam-se das equipes táticas e da rede de franquias. Tudo era tratado como confidencial.

Cada área da empresa possuía suas bases de dados descentralizadas e sem padronização, e traçar um perfil superficial de uma única franquia podia levar horas. Analisar uma carteira completa de franquias era um trabalho árduo, poucas vezes realizado.

Com uma rede extensa e contando com uma equipe de apenas 13 Consultores de Negócios, cada um responsável por prestar consultoria presencial a cerca de 60 unidades ao redor do país, tornava-se complexo estabelecer um modelo padronizado de gestão, pois a análise de cada carteira e a consequente estratégia adotada em cada uma delas, dependiam inicialmente do nível técnico de cada Consultor e de sua capacidade de articulação internamente na companhia para obter, consolidar, tratar e analisar os dados que considerassem estratégicos. Não haviam KPI's padronizados e nem uma estratégia global estabelecida.

Isso trazia grandes desafios à equipe de Consultores de Negócios e agravava o distanciamento entre a rede de franquias e a matriz franqueadora, além da perda de oportunidades e de energia.

Gestão por Indicadores

No início do ano de 2013, ainda atuando como Consultor de Negócios, alocado na equipe de Operações do Departamento de Franchising, Bernard enfrentava grandes dificuldades em conse-

guir analisar uniforme e agilmente a sua carteira de franquias e também em comparar com o desempenho das carteiras de seus parceiros. Com semanas externas seguidas, repletas de visitas a campo, tornava-se quase impossível contar com uma posição atualizada dos números que considerava indispensáveis e muita energia e tempo eram desperdiçados.

Pouco a pouco, Bernard foi estabelecendo uma relação de confiança com as principais áreas da empresa, ajudando-as com a elaboração de relatórios e análises, sempre recebendo em troca maior acesso às suas bases de dados. Em alguns meses, já havia coletado os principais dados históricos e cadastrais referentes a toda a rede de franquias, harmonizando-os em um único banco de dados. Essa coleta, catalogação e manutenção dos dados, acelerou o seu conhecimento acerca dos dados da rede, sendo crucial para as etapas seguintes de seu crescimento na companhia.

Após essa etapa inicial, foi realizada uma exploração mais aprofundada dos dados e a elaboração de algumas análises que se tornariam a base para a construção do primeiro cockpit automatizado da companhia, ainda em Excel.

Inspirado nos velocímetros que eram parte de uma ferramenta de planejamento estratégico (BSC – Balanced Scorecard), Bernard construiu um painel com os KPI's de todas as mais de 800 unidades da rede, no qual o usuário podia selecionar o nome de qualquer uma das franquias, tendo acesso imediato a grande gama de informações, atualizadas diariamente.

Este painel reduziu para menos de um minuto o tempo de análise de cada franquia e rapidamente tornou-se a principal ferramenta de apoio ao trabalho dos Consultores de Negócio. Em pouco tempo, todo o departamento de Franchising passou a utilizar o Painel, inclusive para reuniões com as Diretorias, que também passaram a utilizar o material para reuniões com a Presidência.

Resultados: A área de Inteligência – Uma nova etapa

Após alguns meses desde o lançamento da nova plataforma de gestão dos KPI's das franquias, Bernard foi deslocado da área de Operações e convidado a assumir a posição de Especialista de Inteligência de Mercado, consolidando as duas áreas de Inteligência, em substituição às equipes anteriores.

Um novo projeto foi iniciado, com o intuito de desenvolver e implantar uma nova metodologia de gestão da carteira de franquias, passando pela clusterização da base e a adoção de estratégias genéricas para cada segmento.

A área ganhou importância e maior visibilidade, participando ativamente de comitês, grandes projetos e decisões estratégicas, como o desenvolvimento de novos produtos, estudos de mercado e expansão, além da elaboração do planejamento estratégico. Com isso, houve crescimento no orçamento, conquista de novas ferramentas e de headcount (Geomarketing, Pesquisas de Cliente Oculto e Aderência, Pesquisas de Tracking de Marca, etc.).

Os principais desafios enfrentados ao longo deste projeto foram a dificuldade de acesso às informações, a falta de um patrocinador e a descrença inicialmente demonstrada pelas áreas de Inteligência da companhia. Por encontrar-se inicialmente em um nível tático, Bernard enfrentou preconceito e, em determinados momentos, certa pressão para a não continuidade do projeto.

A mudança cultural dos diversos departamentos da companhia em relação às bases de dados também foi um desafio. Cada um deles registrava os dados de uma determinada forma e um trabalho de harmonização e conscientização precisou ser realizado. Também foi preciso conquistar a confiança dos profissionais-chave, principalmente através de ajuda mútua e parceria.

Lições aprendidas

Uma das principais lições aprendidas é a importância de um bom sponsor para o seu projeto. A partir do momento em que um dos

Diretores da área de Operações passou a incentivar e a difundir o projeto, a velocidade de divulgação e implantação do mesmo foi acelerada.

É fundamental estabelecer uma relação de confiança e de apoio mútuo com seus *stakeholders*.

Fale com a TI. Muitas das dificuldades encontradas nas etapas seguintes do projeto, poderiam ter sido mapeadas caso houvesse uma maior troca com a área de TI.

Luíza Muniz, Especialista de Inteligência de Mercado

Neste estudo de caso, Luiza Muniz compartilha sua experiência em um projeto desenvolvido para uma multinacional do mercado da Construção Civil, com foco em fornecimento de matéria prima para obras, tanto para o varejo como para lojas de material de construção. Luíza relata como a Inteligência Comercial apoiou a área comercial na melhoria do processo de vendas e em seus resultados.

O desafio

A partir do aumento da competitividade e início da crise no Brasil, no final de 2014 e início de 2015, viu-se que um mercado que antes encontrava-se sold out passou a ser muito mais competitivo.

Viu-se então a necessidade de mudar a forma de trabalhar da empresa, principalmente para a área comercial. Além de aprofundar a visão de acompanhamento do mercado, potencial, e entender onde estariam as melhores oportunidades para que empresa pudesse continuar crescendo e sobrevivesse a crise, que ainda estava em seu início.

O mercado da construção Civil é extremante tradicional, e a mudança do modo de trabalhar, da força comercial e dos clientes era uma das barreiras para inovação. Convencer pessoas de mudar a forma como trabalham há anos e dava certo, mostrou-se um imenso desafio.

Entretanto, o mercado apontava para mudanças e alterar o modelo de trabalho da força comercial mostrou-se necessário. Uma vez que, em um mercado mais competitivo, além de manter os clientes era necessário a busca de novos. E este era um grande GAP encontrado na empresa na época.

O apoio da Inteligência de Mercado

Devido à dificuldade da força comercial em encontrar novos clientes, a área de Inteligência entendeu que seria necessário tornar a área comercial mais ativa e menos passiva na busca de novos clientes. E que essa busca deveria acontecer de forma estratégica e não sem direcionamento como acontecia antes.

A maior dificuldade da área, na época, eram identificar e abordar clientes de um canal específico. Para tal, foi selecionado um fornecedor especializado para a entrega de dados estruturados de prospects deste canal com informações que os apoiariam em uma ação mais estratégica. Com isso, os vendedores teriam conhecimento, através de uma plataforma, de qual seria o momento mais apropriado para abordar este prospect (obras) e os dados completos de contato.

O início do projeto foi marcado por intensos treinamentos na nova plataforma, como também na nova cultura de prospecção. Está etapa foi considerada extremamente crítica, pois além do engajamento dos vendedores ser fundamental, os gestores deveriam demonstrar total comprometimento com a nova metodologia e incentivá-los a ter um pensamento mais estratégico.

O treinamento foi direcionado para o claro entendimento de como a plataforma e a nova metodologia seria eficiente no processo e conversão de vendas, trazendo assim, os resultados almejados.

Resultados & lições aprendidas

Após a implementação e execução da nova metodologia, indicadores de desempenho foram criados, os quais passaram a ser

acompanhados pela área de Inteligência para monitorar os resultados, a eficiência da plataforma, bem como os seus impactos.

Dentre os resultados, foram identificados tanto ganhos financeiros, eficiência de performance da força comercial, traduzidos em um considerável aumento do volume de vendas advindos de novos clientes.

Além disso, a empresa passou a gerenciar às informações do processo de captação de novos clientes, incluindo, metas em número de contratos a realizar, quantidade de visitas, entre outros.

Para Luiza, a grande chave para o sucesso deste projeto foi o comprometimento dos executivos da empresa e o engajamento dos gestores e da equipe comercial em entender o potencial da ferramenta como um apoio mais eficiente na conversão de vendas e não como uma mera burocracia.

O choque geracional e a dificuldade de adesão a novas tecnologias de alguns vendedores foram limitantes para uma grande adesão inicial. Porém, com a utilização da ferramenta e dos resultados positivos obtidos, acoplados com a natural competitividade interna da área, os demais passaram a perceber a sua real utilidade e aderiram à proposta.

Mas, sem dúvida, o ponto essencial para o sucesso deste e de vários outros projetos conduzidos pela área foi o apoio dos diretores e gerentes, na inserção das ações necessárias no processo de trabalho e no seu gerenciamento, pois uma mudança de comportamento e modelo de trabalho são extremamente difíceis sem que haja um grande esforço de todos.

Referências

Fontes primárias

Entrevista com Usaflex: Sergio Bocayuva. Produção: Flávia Franco de Oliveira. Rio de Janeiro: Intelligence Hub, 2018.

Entrevista com CAPEMISA: Rafael Almeida. Produção: Flávia Franco de Oliveira. Rio de Janeiro: Intelligence Hub, 2018.

Entrevista com Brasilcap: Karina Machado. Produção: Flávia Franco de Oliveira. Rio de Janeiro: Intelligence Hub, 2018.

Entrevista com Brasil Brokers: Aline Mascaro. Produção: Flávia Franco de Oliveira. Rio de Janeiro: Intelligence Hub, 2018.

Entrevista com Estácio: Hugo Neto & Bernard Santos. Produção: Flávia Franco de Oliveira. Rio de Janeiro: Intelligence Hub, 2018.

Entrevista com Tracker: Frederico Lanzoni. Produção: Flávia Franco de Oliveira. Rio de Janeiro: Intelligence Hub, 2018.

Entrevista com: Elisabeth Gomes. Produção: Flávia Franco de Oliveira. Rio de Janeiro: Intelligence Hub, 2018.

Entrevista com: Luiza Muniz. Produção: Flávia Franco de Oliveira. Rio de Janeiro: Intelligence Hub, 2018.

Entrevista com Bernard Santos. Produção: Flávia Franco de Oliveira. Rio de Janeiro: Intelligence Hub, 2018.

Fontes secundárias

Endereços eletrônicos

GILAD, Ben. The 8 most positive trends in Competitive Intelligence in 2017. 2017. Disponível em: <http://www.academyci.com/2017/04/19/the-8-most-positive-trends-incompetitive-intelligence-in-2017/>. Acesso em: abr. 2018.

TRENCHARD, Bill. 70% of Time Could Be Used Better: How the Best CEOs Get the Most Out of Every Day. 2014. Disponível em: <http://firstround.com/review/70-of-Time-Could-Be-Used-Better-How-the-Best-CEOs-Get-the-Most-Out-of-Every-Day/>. Acesso em: 01 abr. 2018.

MELO, Licio. Usaflex investirá de R$ 1 a R$ 5 milhões em duas novas fábricas. BMVI, Brasil, Blog, jan. 2017. Disponível em: <http://www.bvmi.com.br/usaflex-investira-de-r-1-a-r-5-milhoes-em-duas-novas-fabricas/>. Acesso em: 01 abr. 2018.

NOTÍCIAS, Couromoda. Usaflex comemora o aumento de 14% nas vendas feitas durante a Couromoda. 2017. Disponível em: <https://couromoda.com/noticias/ler/usaflex-registra-aumento-de-14-nas-vendas-na-couromoda/>. Acesso em: abr. 2018.

MARQUES, Marcio. Entrevista com Sérgio Bocayuva – CEO da USAFLEX. 2018. Disponível em: <http://www.aquirn.com.br/entrevista-com-sergio-bocayuva-ceo-da-usaflex/>. Acesso em: abr. 2018.

BLOG, Gávea Angels. Gávea Angels recebe Sergio Bocayuva no 38º Fórum de associados e anuncia nova regional em São Paulo. 2017. Disponível em: <http://www.gaveaangels.org.br/gavea-angels-recebe-sergio-bocayuva-no-38o-forum-de-associados-e-anuncia-nova-regional-em-sao-paulo/>. Acesso em: abr. 2018.

PSCHICHHOLZ, Roberta. Sergio Bocayuva + Usaflex - O casamento perfeito. 2017. Disponível em: <http://www.exclusivo.com.br/_conteudo/2017/01/negocios/212819-sergio-bocayuva-+-usaflex--o-casamento-perfeito.html>. Acesso em: abr. 2018.

Relação com os Investidores, Brasil Brokers. Relatórios & Apresentações de Resultados. 2017. Disponível em: <http://ri.brasilbrokers.com.br>. Acesso em: abr. 2018.

SUSEP. Demonstrações Consolidadas CAPEMISA Seguradora. 2017. Disponível em: <http://www.susep.gov.br/setores-susep/cgsoa/coaso/arquivos-demonstracoes-consolidadas/201712/Capemisa%20Seguradora%20de%20Vida%20e%20Previdencia%20SA%20-%200425%20-%20CO%20-%20201712.pdf> Acesso em: jun. 2018.

Livros

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. 2a Edição. EUA: Harvard Business Review, 2000.

FISHER, Rebecca; JOHNSTON, Rob; CLEMENT, Peter. Is Intelligence Analysis a Discipline?. In: GEORGE, Roger Z.; BRUCE, James B. (Org.). ANALYZING INTELLIGENCE: National Security Practitioners' Perspectives. 2a Edição. ed. EUA: Georgetown University Press, 2014. p. 30-40.

FOSTER, Richard; KAPLAN, Sarah. Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market. Reprint. ed. EUA: Crown Business, 2001.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. Construção de um Sistema de Inteligência Competitva. In: STAREC, Claudio (Org.). Gestão da Inovação, Informação e Inteligência Competitiva. 2a edição. ed. Brasil: Editora Saraiva, 2017.

_____. Inteligência Competitiva. 2a Edição. ed. Brasil: Elsevier, 2004. HERMAN, Michael. Intelligence services in the information age: Studies in Intelligence. 1a edição. ed. Londres: Routledge, 2001.

GOVINDARAJAN, Vijay; TRIMBLE, Chris. Ten Rules for Strategic Innovators:: From Idea to Execution. 1a edição. ed. EUA: Harvard Business Review Press, 2005. 256 p.

KAHANER, Larry. Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to the Top. [S.l.]: Touchstone, 1998.

LAPA, Eduardo; GOMES, Elisabeth; RIBEIRO, Janete; RIOS, Fábio. Atuação do Profissional de Inteligência. 1a dição. ed. Rio de Janeiro: Simplíssimo, 2016.

LAPA, Eduardo; Gestão da Informação e as Novas Tecnologias de Informação. In: STAREC, Claudio (Org.). Gestão da Inovação, Informação e Inteligência Competitiva. 2a edição. ed. Brasil: Editora Saraiva, 2017.

SCHWAB, Klaus. A Quarta Revolução Industrial. 1a. ed. [S.l.]: Edipro, 2016.

SLATER, Robert. Jack Welch: O Executivo do Século. Brasil: Negocio, 1999.

Esta obra foi impressa na gráfica Oficina de Livros.
Utilizou-se papel Pólen 80g/m^{2,}, a fonte Humanst
corpo 12 e entrelinha 14.
Rio de Janeiro, agosto de 2018.

O ambiente de negócios no cenário brasileiro, e até mesmo mundial, está se reformulando completamente, sobretudo nos mercados mais estáveis ou tradicionais. A velocidade com que os ciclos de vida de produtos e de inovações se dá aumenta a todo momento.

Esta instabilidade, estas incertezas, estas vulnerabilidades é que fazem com que as organizações estejam abertas e preparadas para um mundo cada vez mais em mutação.

E é neste momento, que a definição das melhores estratégias de crescimento ou de sustentação, as melhores ferramentas de monitoramento destas estratégias, as melhores práticas de inteligência de mercado, os processos de inovação mais cuidadosos deverão diferenciar as companhias e fazer com que elas se tornem saudáveis mesmo nesse ambiente.

Nesse intuito, escrevemos este livro como um compêndio de experiências, de pesquisa, de erros e acertos e de teorias acerca de Estratégia e Inteligência de mercado. Queremos trazer nessa obra metodologias, experiências, cases, e hipóteses de renovação de duas práti-

ISBN 978-85-85178-00-0
9 788585 178000