



## INTELIGÊNCIA COMPETITIVA com enfoque empreendedor (I)

Prof. Leonardo Guimarães Garcia

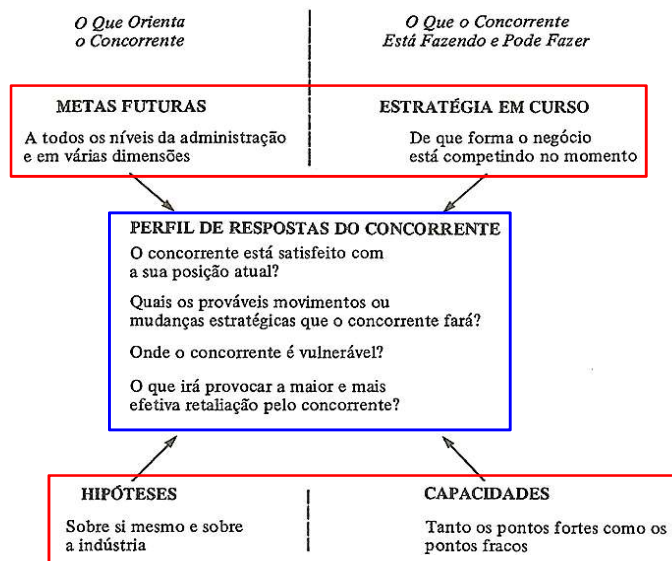
### AULA 8

#### REDIGINDO O PERFIL DE RESPOSTA #1

- 1 – Perfil de Resposta e a Análise de Inteligência
- 2 – Processo de construção do perfil de resposta do concorrente

### REDIGINDO O PERFIL DE RESPOSTA #1

#### 1. Perfil de Resposta e a Análise de Inteligência



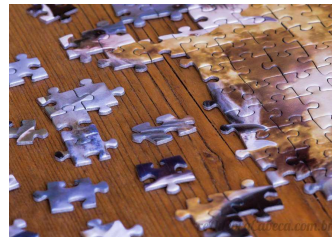
\* *Qual a relação entre a criação dos perfis e o processo analítico?*

- É justamente no âmbito da **análise de inteligência** que os perfis são criados!!!
- Considerando o texto de Sawka (Ref. 9), a criação dos perfis envolve a realização dos **Estágios 3 (Explicação - CONHECIMENTO), 4 (Implicações - INTELIGÊNCIA) e 5 (AÇÃO!)**
- O conteúdo coletado por vocês ao longo das últimas semanas (**Estágios 1 e 2**) será a **matéria-prima** dessa análise!
- Para entender como buscar as respostas do perfil, enxerguem os dados/informações do documento de pré-análise como **peças de quebra-cabeça**...
- Essas peças foram divididas em **4 caixas** (Estratégia corrente, Metas futuras, Hipóteses e Capacidades)



*O desafio da análise é extrair a contribuição de cada caixa à resposta de cada uma das perguntas do perfil!!!*

- Sendo assim, de cada caixa deve emergir 4 quebra-cabeças parcialmente montados, cada um relacionado a cada uma das 4 perguntas do perfil de resposta. Por exemplo, da caixa de **Hipóteses**:
  - ...virá uma montagem parcial do quebra-cabeça relativo à **Pergunta 1** do perfil de resposta (sobre o grau de satisfação);
  - ...virá outra montagem parcial relativo à **Pergunta 2** (sobre movimentos prováveis e mudanças estratégicas);
  - ...outra relativa à **Pergunta 3** (vulnerabilidades);
  - ...e uma última, relativa à **Pergunta 4** (retaliações potenciais);
- Desse modo, vocês terão que **formar 4 quebra-cabeças** (1 para cada pergunta do perfil de resposta), **a partir de 4 montagens parciais**, vindas das 4 caixas (Estratégia corrente, Metas futuras, Hipóteses e Capacidades)

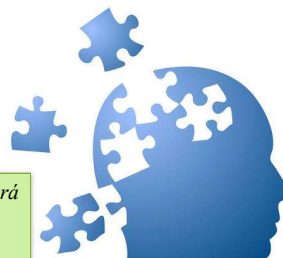


- Eis uma metáfora razoável do nosso desafio analítico:

*Imagine que você comprou 4 quebra-cabeças de mesmo tamanho e mesmo número de peças, cada qual representando uma imagem; imagine ainda que todos esses quebra-cabeças possuam apenas 4 cores (azul, verde, vermelho e amarelo). **O problema é que eles foram empacotados por cores, e não pela imagem!** Todas as peças predominantemente azuis de todos os 4 quebra-cabeças vieram misturadas, assim como todas as peças predominantemente verdes, vermelhas e amarelas. **Nosso desafio será separar as cores (Hipóteses, Estratégia corrente, Capacidades e Metas futuras) e depois montar os quebra-cabeças (as 4 perguntas do Perfil)!***

- Essa metáfora é boa porque nos ajuda a visualizar nossa situação e a forma como devemos lidar com ela! Um bom caminho seria:
  - Pegar as peças predominantemente vermelhas e, com base nas 4 imagens que os quebra-cabeças deveriam montar, separar as peças em 4 grupos (um relativo a cada imagem);
  - Tentar fazer uma montagem parcial de cada um dos 4 quebra-cabeças, só para ter mais garantias de ter separado as peças certas;
  - Repetir os dois passos anteriores para as outras três cores;
  - Juntar as 4 montagens parciais relativas ao primeiro quebra-cabeças, e monta-lo;
  - Repetir o passo anterior para os outros 3 quebra-cabeças.

- Há, no entanto, **diferenças entre a metáfora e nossa realidade analítica**:
  - Na metáfora, cada peça serve a 1 quebra-cabeça (i.e., cada peça tem seu lugar e esse lugar é único em 1 dos 4 quebra-cabeças);
  - Lá não há peças sobrando ou faltando;
  - Cada quebra-cabeça só pode reproduzir, ao final da montagem, sua imagem original (conhecemos a resposta de antemão – a montagem é só uma **REconquista**, não uma **Criação!**);
  - Contaríamos com vários elementos orientativos da montagem (as 4 imagens originais, o número de peças de cada quebra-cabeça, seu formato, etc.).
- Não poder gozar dessas facilidades torna o nosso processo analítico um **processo criativo, de composição de um discurso!!!**
  - Assim, a montagem dos quebra-cabeças é um processo cognitivo e inventivo
  - É um processo de explicação da realidade (Estágio 3 de Sawka)



*Após a criação do perfil de resposta em si, o mesmo será usado para o cumprimento dos 2 estágios finais de Sawka (extração das implicações favoráveis + recomendações sobre como explorá-las!)*

## 2. Processo de construção do perfil de resposta do concorrente

- Os passos abaixo representam a abordagem geral para a obtenção das respostas às perguntas do perfil do concorrente (Estágios 2 e 3 de Sawka):

**PASSO 1.** Revise os dados/informações dos quadros das 4 dimensões da técnica (i.e., Estratégia corrente, Metas futuras, Hipóteses e Capacidades), “eliminando” as repetições, fundindo uns, dividindo outros, remanejando-os da/para diferentes dimensões da técnica, revendo as confiabilidades e melhorando seus textos (**foco na clareza, objetividade e conexão do dado/informação com a respectiva caixa**)

**PASSO 2.** Busque descobrir as inter-relações entre os dados/informações dos quadros (sobretudo as de causa-e-efeito) – **Estágio 2**

- Se as relações forem muitas, desenhem uma **Rede** indicando as informações por meio de uma sigla e as relações por meio de setas – **varie a cor, espessura, tracejado e o sentido das setas para indicar diferenças entre os tipos de relacionamento das informações** (ex.: use a ponta da seta para indicar o efeito, e a cauda para indicar a causa; use linha contínua para indicar uma relação confiável, e tracejada para indicar menor confiabilidade, etc.)

*Para os passos seguintes, responda separadamente cada uma das 4 perguntas do perfil. Aplique os passos abaixo para a primeira pergunta, depois para a segunda, terceira e, por fim, a quarta.*

**PASSO 3.** Redija suas 4 respostas parciais à pergunta, cada uma baseada numa das 4 dimensões da técnica (**aqui começa a criação do seu discurso explicativo**)

- Cada resposta parcial virá acompanhada de uma **justificativa**, baseada exclusivamente nos dados/informações do Documento de Pré-análise validados por você no **PASSO 1**

Em outras palavras, no **PASSO 3** você redigirá “livremente” suas respostas parciais para cada pergunta do Perfil (a única restrição a esse processo criativo será que ele **deverá se basear exclusivamente nos dados/informações presentes no Documento de Pré-análise**).

Nos próximos 3 slides são apresentadas algumas **dicas** para a realização desse passo!

**PASSO 4.** Verifique as respostas parciais em **Tabelas Stop-and-Go**

**PASSO 5.** Junte as respostas parciais, formando a resposta final da pergunta! – **Estágio 3**

\* *Dicas para a realização do PASSO 3:*

Relativas à Pergunta 1 (*Grau de satisfação*):

- Eles ênfatizam/destacam **novas direções** (mudanças de rumo) ou o *status quo*?
- O discurso dominante é o da **mudança** ou da **continuidade**?

Relativas à Pergunta 2 (*Movimentos prováveis + Mudanças estratégicas*):

- Os movimentos prováveis estão vinculados à estratégia corrente
- As mudanças estratégicas (caso existam) devem ser coerentes com a resposta à pergunta 1
- A **Regra de Ouro**: a resposta à pergunta 2 está vinculada à resposta da pergunta 1:
  - Se a resposta à pergunta 1 apontar **satisfação**, os movimentos prováveis serão previsíveis e as mudanças estratégicas, poucas.
  - Havendo **insatisfação**, o raciocínio se inverte!!!

Relativas à Pergunta 3 (*Pontos de Vulnerabilidade*):

- Pontos de discrepância entre as declarações oficiais e reais da estratégia corrente e das metas futuras **podem** representar vulnerabilidade
- A incoerência entre a estratégia corrente real + as metas futuras reais e a forma como as áreas funcionais vêm trabalhando **representam vulnerabilidades!**
- O problema do meio-termo (tentativa de conciliar duas estratégias genéricas diferentes) representa vulnerabilidade **SE** o setor não comporta esse tipo de comportamento
- TODAS as hipóteses inválidas **representam** vulnerabilidades!
- TODAS as capacidades mal desenvolvidas **representam** vulnerabilidades!

Relativas à Pergunta 4 (Ações que provocariam retaliação):

- Movimentos que diminuam consideravelmente a chance de realização das reais estratégia corrente + metas futuras **tendem a provocar** retaliação
- Movimentos frontalmente contrários às posições públicas da organização **tendem a provocar** retaliação
- Movimentos que geram impasse/obrigação de agir por conta de alguma(s) hipótese(s) fortemente arraigadas **tendem a provocar** retaliação
- Movimentos que tentem diminuir as capacidades consideradas indispensáveis pela organização (isso sendo ou não verdade) **tendem a provocar** retaliação

\* Sobre o uso da Tabela Stop-and-Go (PASSO 4):

- A Tabela Stop-and-Go será seu instrumento de **verificação** das respostas do Perfil do concorrente, criadas no PASSO 3
- Sua anatomia é a seguinte (pela ordem de preenchimento):

3. Os **Argumentos** representam as **conclusões extraídas das evidências**. As conclusões deveriam corroborar as respostas do PASSO 3.

2. Corresponde à **confiabilidade** determinada por você no **Documento de Pré-análise e revista no PASSO 1**

4. Após o preenchimento das 3 primeiras colunas, responda a pergunta da 4ª coluna para cada argumento criado. Isso o/a ajudará a avaliar o **nível de confiabilidade** das respostas do PASSO 3.

ARGUMENTOS	EVIDÊNCIAS	Cada evidência é CONFIÁVEL?	O conjunto das evidências é SUFICIENTE para sustentar o argumento?
	<p>1. As <b>Evidências</b> representam os <b>dados e informações</b>, presentes no <b>Documento de Pré-análise</b>, checadas por você no <b>PASSO 1</b> e que foram <b>utilizadas na realização do PASSO 3</b>. As evidências serão agrupadas de acordo com as <b>conclusões</b> que elas geram/apoiam.</p>		

**FALSO**  
Comprovamos que a informação passada ao público está errada.

**AINDA É CEGO PARA DIZER**  
A informação poderá vir a ser verdadeira, mas ainda falta um caminho a ser percorrido.

**INSUFICIENTE**  
Não há dados públicos que comprovem a informação divulgada.

**VERDADEIRO, MAS...**  
A informação está correta, mas merece ser detalhada.

**VERDADEIRO**  
A informação pode ser comprovada como real.

**CONTRADITÓRIO**  
A informação contradiz outra difundida pela mesma fonte anteriormente.

**EXAGERADO**  
A informação é correta, mas o dado foi arredondado ou ampliado de forma a ser maximizado.



- Na prática, a tabela Stop-and-Go é um **aparelho lógico**, um **instrumento de decupagem** das respostas do **PASSO 3** à luz da lógica, da coerência e da confiabilidade.
- Crie uma tabela para cada resposta parcial, e **represente nela** a resposta vinda do **PASSO 3**:
  - SE o conjunto de evidências for suficiente para sustentar os argumentos (4ª coluna da tabela) e...
  - SE esses argumentos forem suficientes para corroborar a resposta do **PASSO 3**, então... **TUDO CERTO!!!**
  - SENÃO, essas novas percepções lhe ajudarão a **reescrever a resposta parcial do PASSO 3** e a concluir com segurança aquilo que é possível!!!
- Quando todas as respostas parciais do **PASSO 3** tiverem sido verificadas via **PASSO 4**, passe à junção das respostas e formação das respostas definitivas (**PASSO 5**)



## REFERÊNCIAS

1. SAWKA, K. Stages of analysis. **Competitive intelligence magazine**. v.5, n.6, nov./dec. 2002. [Trecho traduzido pelo professor].
2. PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.