



INTELIGÊNCIA COMPETITIVA com enfoque empreendedor (I)

Prof. Leonardo Guimarães Garcia

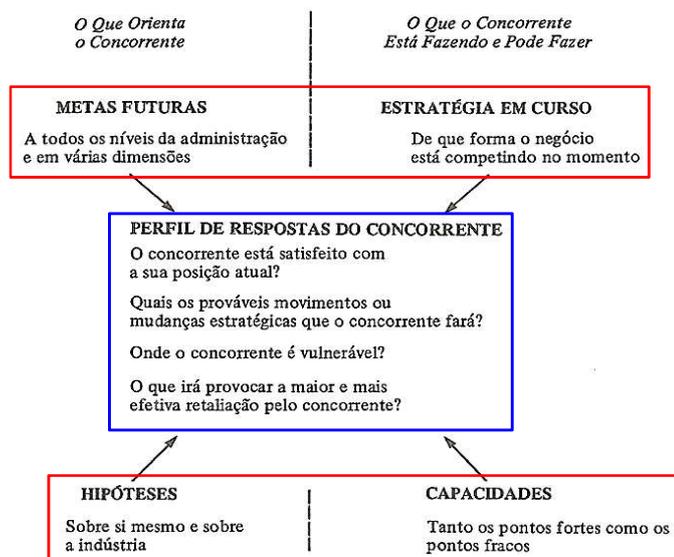
AULA 9

REDIGINDO O PERFIL DE RESPOSTA #2

- 1 – Já temos as respostas às perguntas do perfil... E agora?
- 2 – Extraindo as implicações dos perfis de resposta (o Estágio 4 de Sawka)
- 3 – Recomendando ações (o Estágio 5 de Sawka)

REDIGINDO O PERFIL DE RESPOSTA #2

1 – Já temos as respostas às perguntas do perfil... E agora?



- Retomando o texto de **Sawka**, veremos que o melhor da análise ainda não foi realizado...
 - Como vimos na aula anterior, os perfis estão circunscritos ao **Estágio 3** do processo de Sawka (o da **EXPLICAÇÃO do que está acontecendo**)
 - Ainda faltam dois estágios: o **Estágio 4** (o das **IMPLICAÇÕES - INTELIGÊNCIA**) e o **Estágio 5** (o da **AÇÃO!**)

*Sendo assim, o objetivo da aula de hoje será discutir a realização dos Estágios 4 e 5 de Sawka, garantindo assim a **MÁXIMA GERAÇÃO DE VALOR** à organização por parte da **IC!!!***

- Não podemos nos esquecer que a **atividade de IC é cara** e que, portanto, sua longevidade depende da geração sistemática de contribuições imprescindíveis à organização!



2 – Extraíndo as implicações dos perfis de resposta (o Estágio 4 de Sawka)

- O **Estágio 4** de Sawka corresponde à **geração das implicações** (i.e., da Inteligência) a partir do perfil de resposta do concorrente

“Aqui, pela primeira vez, o analista pode falar com credibilidade sobre o futuro e expressar uma opinião sobre o que as ações do concorrente significam para sua empresa.”

- A pergunta-chave desse estágio é: **como podemos nos beneficiar do perfil de resposta?**
- Os passos para a realização do Estágio 4 de Sawka são os seguintes:

PASSO 1. Redijam um pequeno texto (máx. 3 parágrafos!), descrevendo o embate entre a sua organização e o concorrente, destacando a **IMPORTÂNCIA REAL** desse confronto para o **SUCESSO da sua organização** – redija e depois **valide com a sua chefia**

PASSO 2. Extraíam do perfil de resposta do concorrente **Oportunidades e Ameças à SUA organização** - **Sua referência: a definição de SUCESSO para a sua organização!**

- Havendo uma **estratégia vigente** real e clara para a sua organização, ela representa a definição de sucesso. No entanto, se esse não for o caso, aplique a abordagem que utilizamos na disciplina **“Planejamento e Informação”!**

*Enfatizem as **descobertas**, as coisas diferentes do “lugar comum” que vocês descobrirem!
ESSA É A REAL FONTE DE VALOR DE TODO O SEU PROJETO!!!*



PASSO 3. Realizem um *Brainstorm*, gerando quantas ideias puderem sobre como **Aproveitar as Oportunidades** e **Controlar/Eliminar as Ameaças**. Há, no entanto, **alguns problemas/empecilhos à realização dessa atividade**:

- O *Brainstorm* é uma técnica coletiva, e os projetos da disciplina são individuais;
- Além disso, normalmente o nível de conhecimento da organização por parte dos alunos é baixo, o que limita a qualidade das ideias.
- Há duas soluções possíveis para a realização desse passo:
 - ✓ **Organizar um *Brainstorm* na sua organização**, com a participação da sua chefia e de ao menos mais uma pessoa vinculada ao projeto (provavelmente alguém já entrevistado);
 - ✓ **Realizar você mesmo um *Brainstorm***, mas deixando claro no relatório final e na apresentação dos resultados que essa atividade deveria ser repetida pela organização – **destacar que seu resultado mais confiável é a lista de oportunidades e ameaças do PASSO 2!**
- *Não detalhem muito as ideias, apenas anatem seu conceito sem aprofundamentos!*

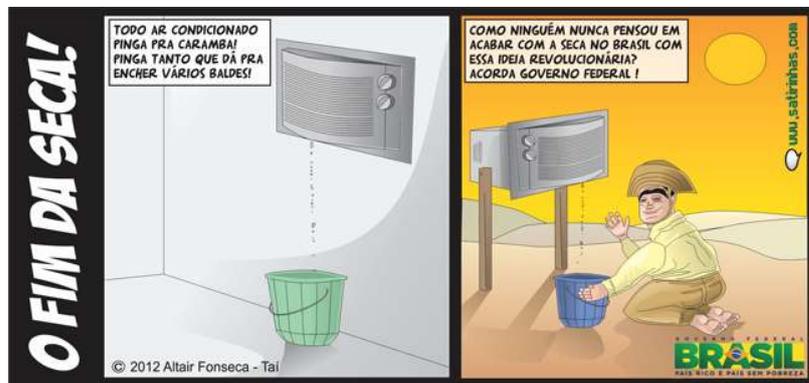
PASSO 4. Indiquem a **Relevância** de cada ideia gerada, considerando seu **Impacto sobre o sucesso da sua organização**

- Se for possível organizar um *Brainstorm* na sua organização, os **PASSOS 4 a 7** deverão ser realizados coletivamente pela mesma equipe do *Brainstorm!* – **utilizem questionários online e planejem com antecedência, para que eles tenham até duas semanas para indicar a sua opinião.**

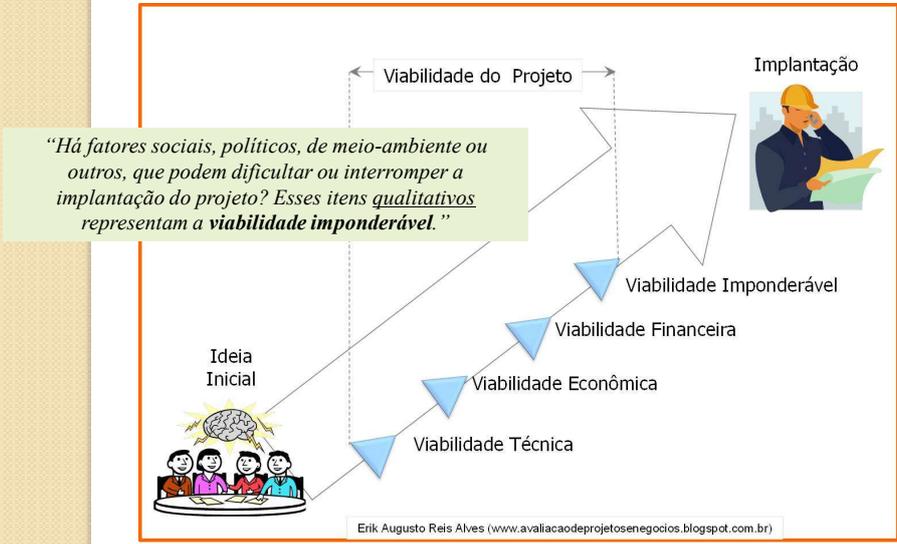
- Você também precisarão de tempo para construir o questionário online (indico a ferramenta de questionários do Google Drive!) – **planejem seu cronograma com a máxima antecedência!!!**
- As explicações do significado dos critérios dos **PASSOS de 4 a 7**, presentes nesses slides, deverão ser apresentadas aos membros do *Brainstorm* para que eles consigam ranquear corretamente as ideias geradas!

PASSO 5. Indiquem a **Factibilidade** de cada ideia gerada:

- **Readequem ou eliminem** as ideias malucas, as caras demais, complicadas demais, que exigem *expertise*, equipamentos, pessoal ou infraestrutura não disponíveis, etc.



- Para as ideias que sobrarem, aprofundem-se o quanto puderem na **análise de viabilidade**



PASSO 6. Indiquem a **Pertinência** de cada ideia gerada, combinando os dois critérios a seguir:

- **Aceitação:** o quão provável seria a sua adoção/aceitação tanto pelos executivos da sua organização quanto pelas pessoas envolvidas com a execução propriamente dita.
- **Adequação:** o quão adequada é a ideia ao porte, perfil, cultura e estratégia atual da organização.

PASSO 7. Indiquem a **Prioridade** de cada ideia gerada:

- Pontuem as ideias que combatem simultaneamente várias ameaças e/ou exploram simultaneamente várias oportunidades;
- Pontuem ideias que reforcem os Fatores Críticos de Sucesso ou Características Distintivas da sua organização.

Avaliem a **Relevância/Impacto**, a **Factibilidade**, a **Pertinência** e a **Prioridade (PASSOS 4 a 7)** utilizando:

- 1) as palavras **Pequeno(a)**, **Médio(a)** ou **Grande** – abordagem **QUAL**itativa – **ou**;
- 2) valores numéricos (zero a dez) – abordagem **QUANT**itativa

3 – Recomendando ações (o Estágio 5 de Sawka)

Com base nos 4 critérios dos **PASSOS de 4 a 7**, escolham as ideias que vocês irão **Recomendar a implantação** pela sua organização!

- Novamente, se vocês tiverem organizado um *Brainstorm* na sua organização, precisarão submeter a escolha das ideias aos seus participantes;
- Antes da escolha da(s) ideia(s), classifiquem-nas considerando simultaneamente os 4 critérios (assim como fizemos na disciplina “**Planejamento e Informação**”), de preferência utilizando o formulário online dos passos anteriores;
 - ✓ Se o preenchimento do questionário online tiver seguido a abordagem QUALI, a avaliação da ideia corresponderá à **opinião média** do grupo.
 - ✓ Se, por outro lado, o preenchimento tiver seguido a abordagem QUANTI, vocês poderão (ou não!) **atribuir a cada um dos 4 critérios um peso <escolhidos por vocês ou pelo grupo do *Brainstorm*>** e, a partir daí, calcular o *ranking* por meio de **média ponderada** das notas dos critérios.
 - ✓ Ao final, expressem a classificação numericamente (1º, 2º, 3º, etc.), por meio de uma lista.
- Depois, peçam aos participantes do *Brainstorm* que selecionem a(s) ideia(s) que desejarem, desde que o grupo de ideias selecionadas possa ser implementado num **prazo condizente com a URGÊNCIA que a ação frente ao concorrente exige** (prazo máximo: dois anos)
- Criem uma lista com todas as ideias indicadas, mostrando o número de indicações que cada uma obteve

** Modelo para a criação do questionário online:*

Ideia	Pertinência	Factibilidade	Relevância / Impacto	Prioridade	Classificação das ideias (Ranking)

Você preenche previamente
Os participantes do *Brainstorm* preenchem
Você preenche no final

- o **CASO** lhes pareça conveniente, dado o contexto do projeto, vocês poderão gerar um **Plano de Ação** para as ideias selecionadas:

- ✓ **O Que será feito (What)**. As ações necessárias para a implementação de cada estratégia.
- ✓ **Quem fará (Who)**. O responsável pelas ações.
- ✓ **Quando vai ser feito (When)**. O prazo concedido para a implementação das ações.
- ✓ **Quanto vai custar (How much)**. O custo ou os recursos necessários.
- ✓ **Porque será feito (Why)**. Explicação para o entendimento do porque fazer.
- ✓ **Onde será feito (Where)**. O local onde a ação será implementada.
- ✓ **Como será feito (How)**. O método a ser empregado para a realização da ação.

Que	Quem	Quando	Quanto	Onde	Como	Por que
Ações	Responsável	Prazo	Custo	Local	Método	

- o Em todo caso, esse **plano não deverá ser excessivamente detalhado!** Detalhem o suficiente para deixar claro ao seu cliente o que vocês têm em mente e como isso poderia ser realizado na prática!

Uma última questão prática:

A realização de todas as atividades hoje discutidas **PODE** levar cerca de **UM MÊS!**
Sendo assim, vocês precisam iniciar a análise com urgência!!!

REFERÊNCIAS

1. FULD, L. M. **The new competitor intelligence**: the complete resource for finding, analyzing and using information about your competitors. New York: John Wiley & Sons, 1995.
2. PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.