

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E ELABORAÇÃO DE PROPOSTAS

Por Sérgio Mylius da Silva e Helio Enir Marodin

O conceito de IC

Ainda que a Inteligência Competitiva - IC e a elaboração de propostas sejam atividades separadas e distintas, a IC eficiente é importante auxiliar o gerente de propostas a elaborar uma proposta competitiva para as oportunidades comerciais de negócio.

Competitiva é definida como o processo de desenvolver previsões úteis, referentes a dinâmica da concorrência e aos fatores que não sejam de mercado, que podem ser empregados para aumentar a vantagem competitiva.

Obter IC não é ser espião, atuar como detetive, fazer espionagem ou ter uma atitude de deturpada. O que é IC afinal? Ela é a obtenção de informações de forma honesta, ética e legal. IC é uma informação crucial para decisões eficientes e para se ter uma ação oportuna.

IC um processo contínuo de monitoramento do ambiente competitivo de modo a identificar e de agir sobre as oportunidades ou de evitar as ameaças. É a inteligência, não a informação, que possibilita a um empresário rapidamente responder a uma oportunidade ou para superar uma barreira de mercado.

A IC é crítica nas seguintes funções do gerenciamento de proposta nas empresas com um alto índice de propostas vencedoras:

- Decisão de participar ou não participar de uma licitação
- Desenvolvimento de estratégia vencedora
- Estratégia de proposta
- Precificação (especialmente precificando para vencer)
- Escrevendo sobre os pontos fracos das soluções apresentadas pelos concorrentes

Em outras palavras, antes que uma empresa possa tomar uma decisão participar numa licitação, os gerentes e os profissionais responsáveis pela elaboração de propostas devem ter um conhecimento detalhado da concorrência para que possam responder as seguintes perguntas:

- Os concorrentes estão planejando participar da licitação?
- Eles já têm um contrato em vigor com o cliente?
- Quais são os pontos fracos e os pontos fortes dos concorrentes?
- Qual é a relação anterior da sua empresa com o cliente?
- Quais são os produtos, serviços, metodologias e soluções que a sua empresa tem que tornar a proposta da sua empresa a proposta mais cotada para ganhar a licitação?

Questões importantes como estas podem só podem ser respondidas com uma boa IC.

De modo a responder a grande questão “o que irá levar a sua empresa a ganhar a licitação?”, o profissional responsável pela elaboração de propostas deve ter uma IC permanente e útil ou as suas propostas não serão provavelmente competitivas.

IE é crítica porque o ambiente empresarial de hoje muda mais rapidamente do que no passado. De modo a estar atualizado com estas mudanças, um esforço concentrado deve ser feito para adquirir inteligência sobre estas mudanças e para determinar como ela irá afetar a sua organização.

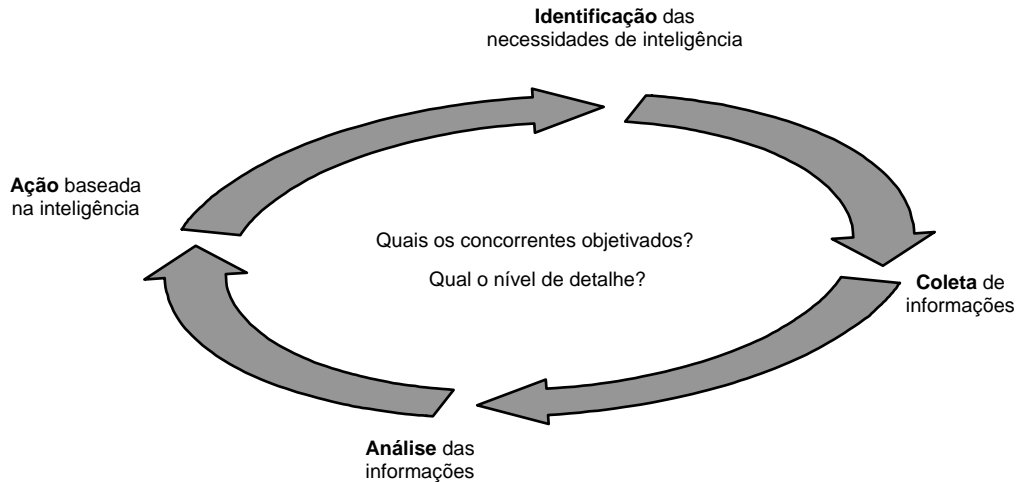
No caso de elaboração de proposta é crucial que os licitantes saibam com quem eles estão concorrendo e quem serão os seus clientes. As informações sobre os concorrentes tornam mais fácil para se estabelecer o preço e prever o que os outros licitantes irão ofertar. Compreender o cliente auxiliar ao proponente a personalizar a sua proposta para que ela seja adequada às necessidades do cliente.

O ciclo de IC

Um processo de IC que agrega valor é uma série de atividades organizacionais sistemáticas que são orientadas por necessidades específicas de inteligência da empresa com o objetivo de alcançar vantagem competitiva.

Existem quatro estágios no desenvolvimento de inteligência competitiva. Às vezes, as três primeiras etapas repetem-se muitas vezes antes da quarta etapa acontecer e o ciclo ser completado. Os quatro estágios do ciclo são identificação das necessidades de inteligência, coleta de informações, análise das informações e ação baseada na inteligência.

O ciclo de Inteligência



Identificação das necessidades de inteligência

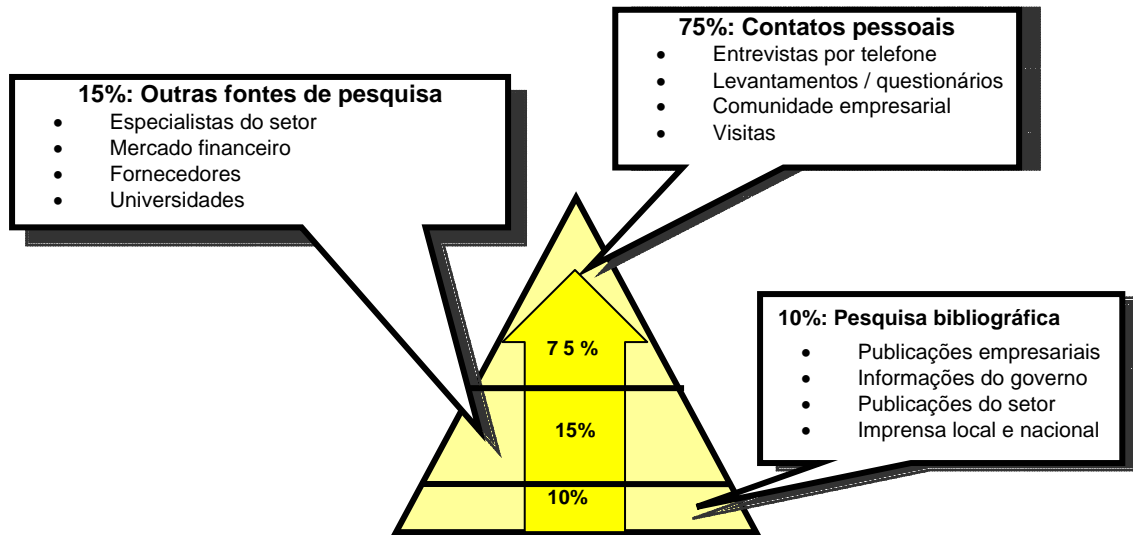
Identificar as suas necessidades de inteligência em termos do cliente e dos concorrentes em potenciais. Quais as informações de IC que eu necessito para a minha proposta em termos dos concorrentes e do cliente em particular.

Coleta de informações

O projeto e a implementação de um plano de coleta de informações envolve habilidades de gerenciamento de projetos. A coleta de dados é transformada em informações de inteligência através da análise.

O contato direto

É estimado que 75% da inteligência competitiva que você necessita pode estar dentro da sua própria empresa – com os seus funcionários. Eles são aqueles que interagem de uma forma singular com os seus clientes, fornecedores, distribuidores e concorrentes e assim, são uma grande fonte de informação.



Quando cessar a coleta de informações

A parte boa da era da informação é a vasta quantidade de dados que nos temos agora facilmente ao nosso alcance. A parte ruim da era da informação é a vasta quantidade de dados que nos temos agora para analisar e estudar.

É muito fácil consumir muito tempo no estágio de coleta do ciclo de inteligência competitiva e atrasar o estágio de análise simplesmente em função de existir muita informação disponível. Infelizmente, se o estágio de análise atrasar demais, você irá perder a oportunidade de agir e anular todo o propósito da inteligência competitiva. O principal para evitar esta situação é encerrar a coleta de informação tão logo você tenha dados suficientes para iniciar a análise.

Como você sabe quando você tem dados suficientes para iniciar a análise? Não há uma medida precisa, mas existem algumas orientações que irão lhe auxiliar a encerrar no momento apropriado e iniciar a análise e a ação:

- Determine as suas necessidades de inteligência
- Planeje a sua pesquisa
- Estabelece um prazo.
- Leia a informação enquanto você a coleta ou pelo menos em intervalos periódicos.
- Lembre-se que você nunca irá encontrar um pedaço perfeito de informação.
- Lembre-se que você não irá encontrar toda a informação que você deseja.
- Consuma duas vezes mais tempo analisando do que coletando.

A idéia é coletar informação suficiente para desenvolver os possíveis cenários e a sua resposta para cada um destes cenários. Isto não exige

O contato direto

uma grande quantidade de informação. A coleta exige pedaços de informação estratégicas, altamente específicas; peças suficientes de um quebra-cabeça que possam revelar a grande figura.

Enquanto você pesquisa, lembre-se que não é a informação, mas a análise que irá auxiliá-lo a tomar decisões eficientes. Isto deve auxiliá-lo a limitar a coleta e o foco da análise.

Análise das informações

Neste ponto a informação é examinada, as questões mais importantes são identificadas para mais pesquisa, o que reinicia novamente o ciclo de inteligência. Este ciclo de identificar-coletar-analisar pode ocorrer mais algumas vezes antes da pessoa que formulou as questões se sentir satisfeita e tomar uma decisão. A análise é realmente a aplicação de bom senso e de experiência à informação bruta. Uma vez que você tenha concluído a coleta de informação, você deve analisar a informação e transformá-la em inteligência. A análise é o estágio mais crítico do ciclo de inteligência; é o estágio que transforma pedaços aleatórios de informação em inteligência acionável.

A seguir estão os passos básicos para você aplicar na sua análise:

- Leia cuidadosamente toda a informação de você coletou.
- Elimine os dados inúteis e não confiáveis, concentre-se somente nos dados úteis e confiáveis.
- Leia as entrelinhas; preste especial atenção ao que não está contido no dado e suas implicações.
- Procure por padrões e variáveis na informação.
- Organize a informação de acordo com os padrões e variáveis que você identificou.
- Desenvolva um número de cenários possíveis.
- Desenvolva respostas de curto e longo prazo para cada um dos cenários.

A informação mais precisa e detalhada no mundo não irá valer nada para você e para o seu negócio até que você a analise e a transforme em inteligência. Através da aplicação do seu conhecimento sobre o negócio e sobre o seu setor econômico, você irá gerar percepções valiosas que irão conduzir a decisões e ações eficientes. Neste estágio o ciclo encerra e uma ação é tomada (quarta etapa).

Ação baseada na inteligência

Agindo sobre a sua análise é o estágio final do ciclo de inteligência competitiva. É o momento culminante de todos os esforços de coletar, análise e inteligência. Uma vez que você tenha determinado o seu plano de ação, é crítico que você o coloque em execução o mais rápido possível. Qualquer atraso irá tornar as suas ações menos eficientes. Longas esperas irão render ao seu plano de ação ineficiência completa. Uma vez que você

agiu, é uma boa idéia avaliar os resultados das suas ações e determinar que novas necessidades de inteligência surgiram. Você irá então descobrir que você está pronto para iniciar um novo ciclo de inteligência competitiva novamente.

Auditoria de IC

A auditoria de inteligência é o processo de identificar as necessidades de informações para tomada de decisões eficientes e da situação atual do trabalho de inteligência junto aos gerentes e outros integrantes da sua equipe de vendas. A partir desta análise a sua empresa terá condições de avaliar e tomar decisões quanto ao gerenciamento e orientação do seu esforço de IC.

Questões para avaliar o serviço de IC

- Quais são as atividades de inteligência competitiva que atualmente estão sendo desenvolvidas na sua empresa para a elaboração de propostas?
- Que tipos de inteligência competitiva você e a sua equipe necessita para aperfeiçoar o seu trabalho de elaboração de propostas?
- Como o esforço de IC pode apoiar o seu trabalho e o da sua equipe?
- Qual é o papel que eu e a minha equipe deveremos desempenhar no esforço de inteligência competitiva?
- Quais são as atuais facilidades e barreiras para o desenvolvimento de um esforço orientado à inteligência competitiva na sua empresa?

O processo de auditoria irá criar uma declaração de missão para as iniciativas da IC. A direção da empresa irá iniciar a estabelecer as bases para o desenvolvimento dos principais tópicos de inteligência competitiva e as principais necessidades de IC através da determinação dos tipos de inteligência que são mais importantes e necessários atualmente e no futuro.

Autores



Sérgio Mylius da Silva é administrador de empresas. Realizou estágios de aperfeiçoamento profissional em Gotemburgo na Suécia e em Boston nos Estados Unidos. É palestrante convidado de empresas, Instituições superiores de ensino e pesquisa, congressos e eventos técnicos internacionais. Cursou o Programa de Pós-Graduação em Administração da COPPEAD da UFRJ. Atua como pesquisador, instrutor e consultor nas seguintes especialidades: Planejamento e gerenciamento de projetos, Metodologia de elaboração de propostas técnicas de serviços profissionais para empresas e instituições governamentais, Gestão da inovação em empresas e instituições prestadoras de serviços: metodologia de desenvolvimento de novos serviços. Processo de desenvolvimento de novas oportunidades de negócio utilizando o conceito de gerenciamento de

grandes contas para empresas e instituições prestadoras de serviços profissionais. Organização e sistematização de fluxo de trabalho para a definição de novos processos administrativos com vista à automatização das atividades operacionais.



Helio Enir Marodin é Engenheiro Eletricista opção Eletrônica pela UFRGS, e M. Sc. em Engenharia Industrial com ênfase em Produção pela UFSC. Foi professor de Cálculo Numérico e de Processamento de dados no curso de graduação de Engenharia Mecânica da UFSC. Trabalhou como diretor do grupo empresarial Marodin, atuando nas áreas industriais e comerciais da organização por 23 anos. Nesse grupo empresarial, foi responsável por projetos industriais, de desenvolvimento de novos mercados, no Brasil e no exterior e de desenvolvimento de novos produtos. Liderou a equipe de implantação da informatização das empresas. Foi diretor de projetos especiais da Ikro S.A. tendo sido responsável por projetos na área de biotecnologia e contribuído em projetos de telecomunicações. Atualmente trabalha nos setores de planejamento e gerenciamento de projetos contribuindo na aplicação de ferramentas de informatizadas no gerenciamento de projetos. Também atua como administrador de projetos, consultor e instrutor de MS Project.

A **Mylius & Marodin - Gestão de Projetos** desenvolve soluções de administração de projetos que viabilizam a implementação no prazo, dentro do orçamento, e alinhadas com exigências de qualidade do cliente. A sua equipe de profissionais em Gestão de Projetos trabalha sintonizada com o seu negócio, desde o desenvolvimento do plano estratégico inicial, passando pelo plano de negócio, até a implementação, o treinamento e apoio à equipe de projetos. Mais informações sobre os serviços da empresa poderão ser obtidas visitando o site www.myliusemarodin.com.br