

Inteligência aplicada ao Negócio: demandas, ações, resultados, impactos, tendências relacionadas com clientes, e nível de maturidade nas empresas

Intelligence applied to Business: demands, actions, results, impacts and trends related to clients, and level of maturity in companies.

DANIELA RAMOS TEIXEIRA¹

revie@revie.com.br

¹. Especialista em Negócios e Marketing pela Universidade da Califórnia (UCSB), graduada pela ESPM-SP (Escola Superior de Propaganda e Marketing).

É sócia diretora da Revie Inteligência Empresarial, empresa de consultoria, mentoria e treinamentos em Inteligência de Mercado/ Competitiva, Customer Experience, Planejamento Estratégico e Inteligência de Vendas e Clientes.

Daniela é mentora e trabalha com Inteligência aplicada aos Negócios desde 1999, tendo ajudado mais de 120 empresas de diferentes portes e setores com mais de 1100 profissionais treinados na área de Inteligência aplicada aos Negócios (comercial, clientes, competitiva/de mercado).



Resumo

Texto prático-reflexivo que foca a Inteligência aplicada ao Negócio (Clientes, Comercial, e Competitiva/de Mercado) e as suas implicações no momento atual nas empresas, tratando questões como: continuidade, demandas e entregas nos projetos de Inteligência Aplicada ao Negócio, nível de maturidade das empresas da Inteligência de Mercado e tendências em Inteligência aplicada ao Negócio. O impacto da COVID-19, por sua vez, é avaliado em cinco aspectos: aceleração; mudanças nas entregas da área; reinvenção da área e negócio; *budget*; e telepresença/ teletrabalho. As conclusões, obtidas a partir do diálogo da autora com dez profissionais de cinco empresas de grande e médio porte de diversos setores, indicam a priorização de foco e formato das entregas, mantendo o padrão de qualidade. As principais demandas de inteligência também foram mapeadas e divididas em quatro grandes frentes: 1º Inteligência de Clientes; 2º Monitoramento Geral; 3º Tendências e Cenários; e 4º Concorrência. O texto aponta ainda tendências em Inteligência aplicada ao Negócio, como Storytelling, Inteligência Artificial, Análise de Dados, Redes de Inteligência, e descentralização da área de Inteligência. Um dos principais objetivos desse texto é que possa servir de referência para ações nas empresas no enfrentamento de situações de crise, como a trazida pela COVID-19, principalmente, em assuntos relacionados a marketing e vendas.

Palavras-chave: inteligência de mercado, inteligência competitiva, inteligência de clientes, inteligência comercial, inteligência aplicada ao negócio, tendências, covid-19.



1. Introdução: Continuidade dos projetos de Inteligência aplicada ao Negócio nas empresas: ações e resultados

1. Gartner é uma empresa líder mundial em pesquisa e consultoria fundada em 1979 por Gideon Gartner.

A Inteligência aplicada ao Negócio, que abreviaremos como IaN, é a junção de várias inteligências externas e internas à organização que visam a agilidade e a eficácia na tomada de decisão quer seja estratégica com foco no futuro ou tática visando o presente. A geração da Inteligência decorre do cruzamento de dados e/ou informações internas e/ou externas.

O termo BI ou Business Intelligence (Inteligência de Negócios) foi introduzido pelo Gartner¹ no mercado e, desde então, ganhou uma conotação relacionada a software. Como iremos abordar uma visão de clientes, comercial, e competitiva/de mercado nesse texto prático-reflexivo, a autora optou pelo uso da sigla IaN (Inteligência aplicada ao Negócio).

As áreas de Inteligência aplicada ao Negócio (clientes, comercial, e competitiva/de mercado) nas empresas priorizam o foco e o formato das entregas, mantendo o padrão de qualidade anterior ao cenário com a COVID-19, podendo ser observados três grupo de *continuidade dos projetos* nessas áreas:

1.1 Inteligência de Clientes com priorização e crescente demanda por segmentação, *smart leads* e qualificação de *leads* para que a equipe comercial possa investir mais tempo no fechamento da venda. Em 2019, a autora já havia observado um movimento de clientes da consultoria Revie com foco em Inteligência de Clientes, sendo que a situação atual acelerou ainda mais a demanda por esse tipo de projeto.

A autora define Inteligência de Clientes como uma prática empresarial com um programa coordenado e contínuo para a captura, seleção, análise, gerenciamento e disseminação dos dados e informações sobre clientes para a criação de conhecimento e a tomada de decisão, seja estratégica, tática ou operacional, desde a etapa de prospecção até a gestão do cliente (adaptado de Teixeira, 2009). A geração e a qualificação de *leads* é uma das técnicas da Inteligência de Clientes e que vem sendo bastante utilizada pelas empresas, mesmo antes da COVID-19.

Como exemplo de aplicabilidade dessa técnica, uma empresa de serviços de educação e aperfeiçoamento profissional, promoção da saúde e segurança, percebeu que não bastava fazer apenas uma segmentação por setor, porte e contatos, pois o percentual de acertos era muito baixo. Para otimizar o tempo da equipe comercial, foi criado um processo para qualificar o *lead* que consistia em identificar quem é o cliente ideal e englobava, inicialmente, uma avaliação do histórico de relacionamento do cliente com a empresa e no acionamento do contato, feito em algum momento pela empresa, quer seja em eventos ou reuniões. A área de Inteligência de Mercado também fazia a pesquisa no LinkedIn do contato, tentando identificar se os projetos descritos na página do profissional no LinkedIn se encaixavam nos projetos da empresa, buscando, dessa forma, uma similaridade de atuação.

Após essa etapa, a equipe de Inside Sales, que faz parte da área de Inteligência de Mercado (IM), buscava informações internas do sistema da empresa (no caso o CRM – Gestão do Relacionamento com Clientes) e, depois de identificar o que denominaram de ‘*smart lead*’, faziam a 1ª abordagem com a ligação para o contato/*lead*. A área de IM entendia o agendamento da reunião com o time comercial como uma validação do *lead*.

A equipe de Inside Sales era responsável pela pré-venda e fazia o agendamento de uma apresentação por videoconferência com o time comercial, que por sua vez ficava encarregado pelo fechamento da venda. No período da COVID-19, os *webinars* e *talks* produzidos pela empresa ajudaram bastante a reduzir o funil de vendas, pois já tinham o contato para fazer as ligações.

Outro ponto relevante a destacar é que no cenário da COVID-19, para buscar agilidade, algumas empresas deixaram de produzir estudos setoriais extensos e descontinuaram produtos para

priorizar entregas, como boletins semanais com as manchetes das notícias, comentários e o que a área de Inteligência poderá fazer com essas informações, destinados a segmentos prioritários e *prospects*. Para dar continuidade à geração dos *leads*, os *prospects* podem ser abordados em reuniões, propostas, dentre outros, para trabalhar as entregas de inteligência acionável. Em síntese: *manter o foco no core business e gerar inteligência acionável irão ajudar as áreas de Inteligência ganharem agilidade.*

1.2 Tendências e Cenários é o outro grande grupo de continuidade de projetos. Algumas áreas de Inteligência já fazem esse tipo de entrega, incluindo a revisão em relação às tendências e ciclo de cenários de anos anteriores. A equipe de Inteligência Competitiva de uma grande instituição entrevistada disse que a palavra agora é *aceleração* e que já tinha mapeado tendências para um universo temporal até 2024. A COVID-19 também trouxe aceleração nos negócios, com empresas indo além da revisão de tendências e focando entregas de cenários pós-pandemia com foco em inovação e comportamento do cliente/ consumo, projeções e potencial do mercado, e impactos.

1.3 Monitoramento Geral é o terceiro grupo de continuidade dos projetos com entregas mais simples, como boletins semanais, já mencionado anteriormente. As empresas têm monitorado o mercado, concorrência e clientes. Uma das formas mais comuns de monitoramento e que a autora recomenda em situações de crise é o *monitoramento de notícias*, criando um radar para a empresa com avaliações de impacto do conteúdo gerado para o negócio. Há ainda um grande foco ao "novo normal" e no que vai "ser depois". Para algumas empresas as previsões são difíceis nesse momento, porque o impacto foi geral englobando cadeia de fornecedores e de clientes. Nesse caso e para amenizar essa situação, a autora recomenda a técnica de tendências e cenários. A Inteligência aplicada ao Negócio é um grande quebra-cabeça, que cruza dados e informações internas e/ou externas. Vencem esse jogo as empresas que forem mais ágeis na tomada de decisão com resultados.

2. Impactos nas entregas de Projetos de Inteligência aplicada ao Negócio: destaques e percepções úteis para as empresas

Destacamos aqui as principais formas pelas quais a COVID-19 impactou a entrega de projetos das áreas de Inteligência aplicada ao Negócio cinco frentes avaliadas pela autora: 1) Aceleração; 2) Mudanças nas entregas da área; 3) Reinvenção da área e negócio; 4) *Budget* e; e 5) Telepresença/ Teletrabalho.

2.1. Aceleração

A COVID-19 acelerou momentos do trabalho da área de Inteligência aplicada a Negócios, com o aumento da demanda das áreas internas da empresa. Com a insegurança causada pela pandemia, a concorrência ganhou maior interesse, sendo importante a área responder questões sobre estratégias utilizadas, impacto nas ações, resultados e seus motivos, assim como novos produtos e serviços lançados pelas outras empresas do setor. Um banco de grande porte que já faz análises de tendências e cenários, tem realizado esse trabalho de 'olhar o futuro', mapeando concorrentes e tendências entre 2022-23, sendo que algumas tendências já estão acontecendo agora como o aumento da utilização de aplicativos pelos clientes.

As tomadas de decisões estão mais rápidas, mas as áreas de Inteligência nas empresas entendem que não será possível melhorar o processo decisório de uma hora para outra. Alguns instrumentos que facilitam o processo decisório, como a assinatura digital, permitiram aceleração na formalização de alguns processos e ferramentas de trabalho. Permanece, contudo, uma dicotomia, entre essas mudanças e o modelo mental do *board* das organizações.

2.2. Mudanças nas entregas da área

Os profissionais das áreas de Inteligência afirmam que houve mudanças nas entregas da área englobando formato e conteúdo. A COVID-19 não atrapalhou o andamento das atividades, mas mudou o tipo de conteúdo trazendo mais objetividade e foco nas entregas. O ciclo de

atualização das entregas também se tornou mais rápido, englobando a visão de mercado, concorrentes e clientes/*prospects*.

2.3. Reinvenção da área e negócio

As áreas de Inteligência estão tentando se reinventar assim como o próprio negócio. Produtos estão saindo mais rápido e a área de Inteligência pode apoiar a empresa identificando oportunidades e tendências, mapeando o mercado, a concorrência e clientes em potencial para agilizar a tomada de decisão dos executivos. Um exemplo dessa rápida “reinvenção” ocorreu em uma empresa de serviços voltados à educação, que oferecia cursos em sua maioria presenciais e mudou o foco para produtos a distância, incluindo além dos cursos, atividades de atendimento e suporte a saúde do trabalhador da indústria. A autora observa que projetos estão saindo com menos burocracia em vários negócios e a que necessidade de reinvenção da área está muito relacionada com a aceleração já mencionada anteriormente.

2.4. Budget

A maioria das empresas consultadas teve redução de *budget* ou pedido de racionalização, restringindo-se ao essencial para o negócio da empresa e para os fornecedores ligados a serviços de melhoria e continuidade do negócio e/ou preservação de caixa. Há apenas um caso de uma grande empresa do setor financeiro que não teve alteração no *budget*. Há empresas que tiveram cortes na realização de eventos presenciais e também situações em que os clientes da empresa colocaram os projetos em *stand by* (acima de 50%). Na já mencionada empresa de serviços de educação, por exemplo, a redução de gastos com serviços de consultoria e treinamentos, que já existia anteriormente, aumentou no cenário da COVID-19.

2.5. Telepresença/Teletrabalho

Não há uma percepção de melhoria geral dentre as áreas e profissionais de Inteligência com iniciativas de telepresença e teletrabalho. A percepção varia muito a depender da empresa, alta gestão e negócio. Há casos que a gerência de Inteligência está tendo mais acesso ao seu líder superior e há outros casos que, por conta do diretor de Inteligência ter outras áreas e projetos considerados no momento mais importantes, essa situação não ocorreu. Em relação às áreas parceiras da área de Inteligência, há casos em que a interação com contato pessoal era melhor e, nesse sentido, o *home office* atrapalhou um pouco. Foram citadas também dificuldades de profissionais trabalhando em casa com filhos pequenos. Contudo, a percepção geral dos profissionais de Inteligência entrevistados é que a qualidade da entrega não diminuiu.

Esse conjunto de impactos nas entregas de Inteligência Aplicada ao Negócio oferece uma visão macro e auxilia profissionais de inteligência a refletir, planejar e agir, se necessário, em relação às cinco frentes mencionadas. Lembrando sempre que as entregas devem ser ágeis e, principalmente, *úteis para a tomada de decisão na visão do executivo*.



3. Demandas de Inteligência aplicada ao Negócio e nível de maturidade das empresas da Inteligência de Mercado

As demandas de Inteligência foram divididas em quatro grandes frentes pela autora para facilitar o entendimento para o leitor.

Demandas de Inteligência

1º Inteligência de Clientes



Monitoramento



Smart/
Qualificação Leads



Avaliações impacto
portfólio



Segmentação



2º Monitoramento Geral



- PESTEL
- Radar de investimento
- Insumos outros produtos
- Concorrência

3º Cenários e Tendências



- Inovação
- Questões Pós Pandemia
- Projeções/potencial
- Impactos do Covid-19
- Revisões

4º Concorrência



Fonte: Elaborado pela autora. 2020

3.1 Inteligência de Clientes

A Inteligência de Clientes é um dos focos de continuidade dos projetos da área de Inteligência, como já mencionado. Se antes o foco em Inteligência de Mercado e Competitiva era a concorrência, análises setoriais e monitoramento, agora o maior direcionamento é voltado para o cliente, que é colocado no centro, buscando ações que *antecipem* as suas necessidades.

Como exemplificado na figura anterior, o monitoramento em geral (2º) e a concorrência (4º) ainda são demandas relevantes de IaN, mas Inteligência de Clientes ganha destaque na arena competitiva com a 1ª colocação na avaliação da autora e dos entrevistados.

A equipe de Inteligência tem poucos profissionais na maioria das empresas e a autora vem observando uma descentralização da Inteligência. Cada vez mais teremos áreas como produtos e comercial ou mesmo verticais, como crédito (no caso do setor financeiro, por exemplo), tendo a sua equipe própria de Inteligência. A construção das redes de Inteligência ganha importância e a grande questão é como fazer com que os profissionais de áreas como produtos, vendas e marketing se transformem em agregadores e geradores de *Inteligência acionável* que definimos como a inteligência que gere ação para a tomada de decisão. A autora elenca a seguir as principais entregas e técnicas relacionadas à Inteligência de Clientes que estão sendo usadas pelas empresas.

3.1.1 Monitoramento

Está em alta monitorar o comportamento dos clientes com o objetivo de entender o que está acontecendo com eles, o que buscam, o que os motivam, como reagem a situações de crise

para trazer *insights* para a empresa. As entregas de monitoramento podem ser na forma de boletins semanais para acompanhamento do mercado e identificação de ações de empresas que podem se tornar *prospects*.

2. Equipe Apptuts em <https://www.apptuts.net/tutorial/web/quais-sao-as-etapas-do-funil-de-vendas-no-crm/>

3.1.2 Smart Leads e Qualificação de Leads

A meta é buscar o aumento de receita e algumas empresas estão criando processos para fazer validações de *leads*. Continuam fazendo a segmentação de clientes, validam com a área comercial e produzem, dessa forma, Inteligência de Clientes. Para os profissionais que irão aplicar essa técnica, é importante lembrar da importância do foco em clientes específicos.

Como exemplo, temos uma empresa do setor de energia que possui produtos com horizontes diferentes de prazo e trabalha a geração e validação de *leads* para ciclos mais longos de venda com duração de pelo menos um ano, ou seja, para clientes específicos. A área de Inteligência de Mercado tem como objetivo identificar as melhores oportunidades para uma aproximação comercial e trabalha nas seguintes frentes para qualificação e validação dos *leads*:

1. **Projeções macroeconômicas:** para entender os movimentos e o comportamento dos setores de interesse com projeções de cinco a dez anos. Nessa etapa, a equipe também avalia crises anteriores, como as de 2008 e 2014, e o comportamento desses setores, trazendo uma avaliação histórica setorial.
2. **Identificação setorial:** nesse caso de contratos de energia com volumes maiores, o universo de clientes é menor e nenhuma chance de venda pode ser desperdiçada. A equipe de IM (Inteligência de Mercado) prioriza setores que sofreram menos com situações de crise e com maior potencial de crescimento, utilizando informações obtidas no item 1. Projeções macroeconômicas.
3. **Cruzamento dos filtros e priorização de setores e leads:** com maior probabilidade de fechamento baseados em consumo, respostas às crises passadas e projeções macroeconômicas.
4. **Busca e seleção dos contatos:** é uma das etapas mais difíceis para a equipe de IM (Inteligência de Mercado), sendo utilizadas ferramentas como o LinkedIn para ajudar na identificação do melhor contato para a equipe comercial fazer a abordagem.

3.1.3 Segmentação e CRM (Gestão do Relacionamento com Clientes)

O trabalho deve ser interativo. Uma empresa do setor de energia entrevistada trabalha desde o macro até o micro na segmentação que é obter uma lista de clientes para ação da área de vendas. Para a geração dessa lista que atenda a critérios definidos com a finalidade de fazer uma abordagem ativa, a equipe de Inteligência desenvolve um trabalho englobando: a) Tendências de setores; b) Análise macroeconômicas; c) Cruzamentos de informações qualitativas (perfil equipe de vendas) e quantitativas (como o tamanho de empresa) e; d) Definição e segmentação setores da economia. Esse tipo de trabalho deverá englobar as áreas de vendas e marketing para alcançar bons resultados. É importante sempre buscar as melhorias no processo como a qualidade das listas geradas para a equipe de vendas e o melhor *timing* de compra para abordar os clientes, principalmente, se o mercado potencial é pequeno e com poucas empresas. A segmentação com o funil de vendas do CRM ajuda no melhor direcionamento dos produtos para clientes e aumenta as vendas, algo que ocorreu nessa empresa do setor de energia.

O funil de vendas do CRM pode ser dividido em 3 etapas: 1. Topo do Funil - o *prospect* ainda não tem conhecimento da empresa; 2. Meio do Funil - o *prospect* conhece a empresa, mas ainda não é um cliente e nunca adquiriu nada dela por si mesmo e 3. Fundo do Funil - o *prospect* já conhece a empresa e pode até ter algum histórico ou relacionamento com ela. Nessa etapa, a empresa precisa transformar as oportunidades de vendas em venda concreta, sendo neste momento que a equipe de vendas parte para a negociação final.²

3.1.4 Avaliações de impacto no portfólio de clientes

Qual é o portfólio de clientes do cliente da empresa? Como impacta o negócio? É importante fazer essa avaliação e, posteriormente, analisar o portfólio da própria empresa, levando em conta a cadeia como um todo. A área de Inteligência poderá criar um modelo para fazer essa

avaliação assessorada pelas áreas de clientes ou comercial. O detalhamento da carteira pode ser feito por clientes e setores da economia. Uma empresa que já foi cliente da consultoria da autora decidiu separar por setores com *inputs* qualitativos e projeções econômicas de consultorias, para antecipar acontecimentos e ações com o portfólio de clientes.

3.2 Monitoramento Geral

3.2.1 PESTEL

Na linguagem da Inteligência de Mercado/Competitiva, a abreviatura PESTEL é muito usada para focar as análises de macro ambiente, incluindo questões ligadas a Política, Economia, Sociologia, Tecnologia, Environment/Meio ambiente e Legislação. Um complemento é que o aporte da sociologia pode ser complementado pela antropologia e no meio ambiente também podemos abordar assuntos referentes à responsabilidade social e sustentabilidade. Uma empresa do setor automobilístico consultada utiliza a análise PESTEL em nível mundial para ajudar a entender o 'novo normal'. Há um alinhamento com a matriz fora do Brasil que já faz análise PESTEL e as áreas tentam manter o mesmo tipo de comunicação e entrega para os executivos. Nesse caso, o monitoramento de informações é enviado ao departamento de planejamento e estratégia para, posteriormente, ser encaminhado a um comitê executivo. Dependendo da estrutura de Inteligência na empresa, a área de Inteligência poderá ter contato diretamente com o comitê executivo. A área de Inteligência também poderá fazer uma análise e incluir os impactos da PESTEL para os negócios da empresa. Essa análise de impacto também poderá ser feita por outras áreas como planejamento estratégico ou produtos, dependendo do foco ou do projeto.

3.2.2 Radar de Investimento

Monitoramento de radares de investimentos e também da movimentação dos *heads* das principais indústrias são alguns produtos que já existiam antes da COVID-19 e foram mantidos pelas áreas de Inteligência. O monitoramento de investimentos é um produto de complexidade baixa para a área de Inteligência, podendo ter bons resultados para os executivos na tomada de decisão em tempos de crise.

3.2.3 Insumos para outros produtos

Monitoramento menos focado na construção de um produto de inteligência e mais para a obtenção de insumos para a construção de outros produtos mais complexos, como cenários ou segmentos e avaliação dos impactos no negócio.

3.2.3 Concorrência

Os produtos de Inteligência voltados para concorrência incluem monitoramento periódico de concorrentes tradicionais e não tradicionais. Algumas áreas de Inteligência de multinacionais informam, diariamente, sobre as movimentações dos concorrentes no mundo e Brasil para o *board* de executivos da empresa.

3.3 Tendências e Cenários

"Cenário é o conjunto formado para descrição de uma situação futura e do encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura" (Bluet e Zemor, 1970, como citados em Godet, 1993). Cenários múltiplos são a construção de imagens de futuros alternativos, cada um com *consistência interna* e tendo *relevância*, além de certa *probabilidade de ocorrência* (Kotler, 1996). O foco das análises dos cenários das empresas tem sido no médio e longo prazo, considerando o longo prazo um horizonte de até cinco anos. A realidade é que um horizonte entre dez e vinte anos nem sempre atende as necessidades e mudanças constantes das áreas de Inteligência Empresarial, Marketing e Vendas (Teixeira, 2010). São importantes para setores como petróleo, sendo a Shell um exemplo clássico de aplicabilidade da técnica de cenários com eficiência no longo prazo. Mas diante de um período de crise e urgência, as áreas de Inteligência devem mudar o horizonte de tempo dos cenários, considerando até cinco anos para o longo prazo. A consultoria da autora Revie Inteligência tem trabalhado dessa forma junto aos clientes com bons resultados. Os principais assuntos atuais da prática de cenários englobam a inovação, questões pós pandemia, projeções e potencial do mercado e novos produtos, impactos da COVID-19 e revisões dos cenários

anteriores. Para as revisões dos cenários é importante reavaliar as tendências e incertezas já traçadas e comparar com a situação atual. Essa atividade foi feita pela equipe de Inteligência Competitiva de uma grande instituição financeira com bons resultados. E surgiram novas palavras para a revisão dos cenários, cuja análise indicará se são modismos ou tendências que afetarão o modelo de negócio, como é o caso da “reconversão industrial”, exemplificada por uma fábrica do setor automotivo que passou a construir respiradores.

3.4 Concorrência

Podemos dividir as entregas sobre concorrência em três frentes: A) Monitoramento, B) Mapeamento e C) Análises. No monitoramento, como já mencionado neste texto, destacam-se entregas de monitoramento da concorrência na forma de boletins ou avisos de alerta semanais ou mesmo diários, a depender do impacto da informação. Já para Mapeamento, as entregas englobam ações de comunicação institucional e mercadológica dos concorrentes para antecipar ações e ter a percepção do que os concorrentes estão fazendo de forma imediata. Na análise sobre concorrentes, as áreas estão buscando responder questões como: que estratégias foram utilizadas pelos principais concorrentes? Como foi o impacto nas ações, novos produtos/serviços desses concorrentes? O impacto nos resultados dos concorrentes com essa situação continuará alto? Como e quais os principais motivos?

A autora desenvolveu um modelo para identificar o nível de maturidade das empresas em Inteligência Competitiva ou de Mercado, composto por três níveis: básico, intermediário e avançado com as características detalhadas na figura a seguir.

Nível de Maturidade das Empresas em Inteligência Competitiva/Mercado

Onde a minha empresa se encaixa?

<ul style="list-style-type: none"> • Área de IC/IM nem sempre existe • Foco das entregas: dados e informação qualificada, na maioria das vezes • Não há processos de IC • Perfil de profissional que predomina: (+) Planilheiro; (-) Passado/ Presente (PP) • Não há integração da tecnologia com os sistemas de informação organizacionais/ SIM • Entregas tem foco no nível operacional (maior grau) e tático (menor grau) • Entregas não tem foco estratégico; não atende tomadores de decisão nesse nível • Não há indicadores de performance e desempenho para IC (área e entregas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação da área de IC/IM • Foco das entregas: dados, informação qualificada, análises conclusivas • Há alguns processos de IC definidos e implementados ou intenção de implementação no curto prazo • Perfil de profissional que predomina: (+) Passado/ Presente (PP); (-) Planilheiro, (-) Visionário • Existe algum nível de integração da tecnologia com os sistemas de informação organizacionais/ SIM • Entregas tem foco tático na maioria das vezes; atende tomadores de decisão nesse nível e no nível operacional • Nenhum ou poucos indicadores de performance e desempenho para IC (área e entregas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Área de IC/ IM consolidada • Foco das entregas: análises conclusivas e cenários com recomendações • Maioria dos Processos de IC bem definidos e implementados • Perfil de profissional que predomina: (+) Visionário; (+) Passado/ Presente (PP); (-) Planilheiro • Integração da tecnologia com os sistemas de informação organizacionais/SIM • Entregas tem foco tático e estratégico na maioria das vezes; atende tomadores de decisão de todos os níveis • Indicadores de performance e desempenho para IC estruturados e definidos (área e entregas)
1º Nível - Básico	2º Nível - Intermediário	3º Nível - Avançado

Fonte: TEIXEIRA, D. R. 2010. Curso Estruturação e Implementação de um Sistema de Inteligência de Mercado. REVIE Inteligência Empresarial, 2010.

Sobre as entregas ou demandas de Inteligência, no **nível básico** temos entregas como monitoramento baseado em clipping com pouca ou nenhuma análise e sem o cruzamento de dados e/ou informações. Entregas como segmentação tradicional da base de clientes podem fazer parte, mas sem foco estratégico e que atendam os tomadores de decisão nesse nível. No **nível intermediário**, como já há algum nível de integração da tecnologia com os sistemas de informação organizacionais, a empresa pode ter o software de CRM (Gestão do Relacionamento com Clientes), por exemplo, funcionando e já trazendo algum resultado para as equipes de vendas e com interação com a equipe de Inteligência de Mercado na empresa com entregas possíveis como Win/Loss (perdas/ganhos) de clientes ou mapeamento de clientes e *prospects*. Já no **nível avançado**, as entregas são no nível tático e estratégico para atender os tomadores de decisão, podendo englobar produtos de Inteligência como Cenários e Tendências. Avaliando ainda as demandas já identificadas neste texto, poderá englobar também uma avaliação detalhada de qual é o portfólio de clientes do cliente da empresa e, posteriormente, analisar o portfólio da própria empresa, comparando ambos e avaliando a cadeia como um todo.

O objetivo dessa seção foi trazer um panorama geral das percepções sobre as demandas de Inteligência com base, também, nas entregas aos clientes da consultoria da autora e visão de clientes, *prospects* e profissionais de mercado e analisar algumas entregas comparando o nível de maturidade das empresas em Inteligência de Mercado/Competitiva. A área de Inteligência Aplicada ao Negócio tem um grande potencial para fazer a diferença no momento atual, direcionando a tomada de decisão dos executivos e ajudando no alcance de resultados.

4. Tendências em Inteligência aplicada ao Negócio

Nessa seção a autora selecionou algumas tendências que vem observando ao longo dos anos para Inteligência aplicada ao Negócio e que devem ter uma presença cada vez maior no mundo empresarial e nas áreas de inteligência das empresas.

4.1 Storytelling

James Richardson³, analista diretor sênior da Gartner, percebe uma evolução nas maneiras das organizações fornecerem insights de análise de negócios, em especial o uso crescente da chamada *narração de dados*. Contar histórias com dados é a nova linguagem das empresas. O foco está mudando da simples geração de dados para a criação de histórias impulsionadas por dados que geram decisões (Tableau, 2019). À medida que a análise evolui, se aproxima mais da arte do que da ciência, e as entregas de inteligência podem se beneficiar com isso.

A contextualização dos dados pode nos ajudar a extrair informações personalizadas que inspiram novas perguntas ou ações, além disso, algumas áreas de inteligência vão além e entregam recomendações junto com os dados e informações, segundo a Tableau em Relatório de Tendências de Dados de 2020. Christy Pettey (2018), por sua vez, propõe a equação *storytelling* = visualização + narrativa + contexto, para sintetizar esse tipo de atividade, destacando que é o *contexto em torno dos dados* que agrega valor e faz as pessoas ouvirem e se engajarem. Para alcançar bons resultados com a técnica de *Storytelling* aplicada a inteligência nos negócios, é importante se posicionar como um líder do seu setor, visualizando tendências importantes ou tópicos comoventes e envolventes para a sua empresa e/ou assunto a ser tratado. É fato que as equipes de inteligência já criam painéis e visualizações com dados e análises, mas muitas não estão familiarizadas com o agrupamento em uma narrativa. Ajuda muito o profissional pensar não apenas como um analista de inteligência ou cientista de dados, mas também como psicólogo e designer. No *white paper, Design's hidden influence: what data analysts can learn from leading designers and psychologists* a Tableau (2018) orienta que as apresentações de Inteligência devem ter uma aparência prazerosa e fácil de usar; possuir elementos interativos descobertos e previsíveis; seguir um layout lógico e sensível; e ter design simplificado que facilite decisões complexas.

3. James Richardson é analista diretor sênior do Gartner, empresa líder mundial em pesquisa e consultoria. O foco do seu trabalho é em business analytics e modernização do Business Intelligence, sendo um dos seus interesses o data storytelling. <https://www.gartner.com/analyst/30123/James-Richardson>

4.2 Inteligência Artificial (IA)

Até 2025, pelo menos 90% dos novos aplicativos corporativos incorporarão Inteligência Artificial (IA); até 2024, mais de 50% das interações de interface do usuário usarão visão computacional, fala e processamento de linguagem natural habilitados por Realidade Aumentada e Virtual (IDC como citado em QlikTech International, 2020). A IA incorporada em toda a cadeia de valor da informação permitirá que os algoritmos dos sistemas analíticos melhorem a impressão digital dos dados, encontrem anomalias e descubram novos dados a serem analisados (QlikTech International, 2020). Dessa forma, a demanda por profissionais de inteligência aplicada ao negócio também deverá aumentar, pois é necessário fazer a análise dessa massa de dados e a IA, apesar de ajudar muito, não substitui a capacidade analítica humana. Com a IA é possível apontar para uma fonte de dados e ver de onde vieram, quem os está usando, o quanto mudaram, se a qualidade é boa. Isso permitirá mais insights a partir dos dados, independentemente do volume, e combinar a síntese com a análise (QlikTech International, 2020). A IA irá influenciar o trabalho do profissional de Inteligência aplicada ao Negócio de diversas formas, tais como mapeamento de oportunidades; monitoramento das ações da concorrência/ parceiros; coleta de mais dados para analisar, inclusive dos clientes. Em Inteligência de Clientes, a IA irá ajudar em ações de relacionamento com os *chatbots*, por exemplo, na previsão de clientes, na criação de segmentos de compradores-alvo e na identificação de propensão de compra de produtos e serviços. Há um vasto universo a ser explorado e saem na frente as empresas que unirem as áreas de Inteligência, tecnologia, vendas e clientes. A integração de dados e a criatividade do profissional de Inteligência aplicada ao Negócio serão importantes para potencializar a IA e trazer resultados para a empresa, agilizando a tomada de decisão. Mas transformação digital passa pelos colaboradores, sendo essencial que as pessoas mudem o *mindset*. Como um profissional do setor de energia entrevistado observou “Inteligência Artificial não é plug & play”.

4.3 Análise de Dados

Há necessidade de boas ferramentas para capturar dados e informações e filtrar o que é mais importante, principalmente, de fontes não tradicionais. Mas não adianta apenas capturar dados e informações; as empresas buscam analisar os dados para poderem tomar decisões ágeis e eficazes. No *Big Data*, os dados são gerados nos mais diversos formatos sobre os mais diversos assuntos; os modelos de análise são imprevisíveis, baseados em estatística, mineração e geração de insights. O modelo de dados é voltado para tratar grandes volumes e diversos tipos de dados como: e-mails, filmes, postagens em mídias sociais, geoposicionamento, dentre outros. Com formatos de dados agora mais variados e fragmentados, precisamos de novas maneiras de trabalhar com dados que não são apenas grandes, mas também amplos (*wide data*), segundo relatório de Tendências de BI e dados da QlikTech International. Surge o *Wide Data*.

Até 2020, o número de especialistas em *analytics* e dados em unidades de negócios aumentará três vezes mais que a taxa de especialistas em departamentos de TI, o que forçará as empresas a repensarem seus modelos organizacionais e conjuntos de competências (Gartner como citado em QlikTech International, 2020). Uma tendência que tende a beneficiar os profissionais de Inteligência aplicada ao Negócio e áreas relacionadas, como *data science*.

4.4 Redes de Inteligência

A autora tem observado há alguns anos um crescente interesse das empresas em estruturar de forma processual as Redes de Inteligência, principalmente, as Redes de Inteligência Internas (RIIs). As Redes de Inteligência têm como objetivos gerar maior eficácia nas entregas de Inteligência para as áreas demandantes, com o cruzamento das Inteligências Interna e Externa que agiliza a coleta de dados e informações; e contribuir na criação da cultura de Inteligência na empresa.

A formação da RII (Rede de Inteligência Interna) consiste em identificar os ‘agregadores de inteligência’⁴ na empresa que possam agilizar as etapas de coleta e análise do ciclo de inteligência de mercado/competitiva. Para construir uma Rede de Inteligência na empresa, é importante mapear pequenos grupos ou agentes e desenvolver um trabalho de fortalecimento

4. Agregadores de Inteligência são profissionais na empresa selecionados pela área de IM/IC (Inteligência de Mercado/Inteligência Competitiva) que irão ajudar a disseminar a prática da inteligência aplicada a negócio (IaN) e o acultramento da IaN na empresa. Poderão, também, contribuir pontualmente com a área de IM/IC com sugestões de conteúdo e melhorias para a área e a atividade da IaN na empresa.

e manutenção da rede com ações focadas nesse grupo. A forma de comunicação da área de Inteligência com esse grupo é essencial para manter a rede funcionando a favor da inteligência da empresa. A autora conversou com a área de Inteligência Competitiva de uma empresa de grande porte do setor financeiro que chama essa rede de “mandala de especialistas”, na visão da autora, uma nomeação muito criativa e relacionada com o propósito de criação da rede. Nessa empresa alguns produtos são construídos com a inteligência coletiva, envolvendo equipes transversais e multidisciplinares. A diversidade está sendo introduzida nos próximos trabalhos e a área de inteligência usa o método Delphi⁵ para balancear o conhecimento de todos os profissionais envolvidos e construir cenários. Iniciativas como fóruns temáticos, oficinas e grupos focais tendem a crescer para fortalecer cada vez mais as RII.

4.5 Descentralização da área de Inteligência

Para finalizar, a quinta tendência para Inteligência aplicada ao Negócio é a descentralização. Teremos cada vez mais equipes de inteligência para cada área de negócio. Atualmente, prevalece uma única área de Inteligência na empresa prestando serviços, principalmente para marketing, vendas/comercial e planejamento estratégico. As áreas de compras, contudo, começaram, timidamente um movimento de descentralização e a autora acredita que caminharemos para a criação equipes próprias de inteligência para áreas como produtos, clientes, governança, crédito, dentre outras.

Agradecimento

A autora conversou com várias empresas de médio e grande porte e que possuem áreas de Inteligência já estabelecidas ou com pelo menos um profissional se dedicando às atividades de Inteligência aplicada a Negócio no ano de 2020. A autora agradece aos profissionais que contribuíram com esse artigo: Agni Hreismnou de Carvalho, Daniela Bernardon, Danilo Lima, Dennys Andrade, Estela Teodoro, Luiz Vilela, Olavo Silva, Sergio Ricardo Menezes da Rocha e Tamara Batista.

5. Método Delphi é uma técnica que busca um consenso de opiniões de um grupo de especialistas a respeito de eventos futuros, por meio de um questionário interativo, que é repassado repetidas vezes a esse grupo até que seja obtida uma convergência das respostas, um consenso, que representa uma consolidação do julgamento intuitivo do grupo. (WRIGHT; GIOVINAZZO, 2000)



REFERÊNCIAS

Apptuts. Quais são as etapas do Funil de Vendas no CRM? Recuperado de <<https://www.apptuts.net/tutorial/web/quais-sao-as-etapas-do-funil-de-vendas-no-crm/>>

Beers, A. (2020). *Tendências de dados que definirão 2020*. Recuperado de <<https://www.tableau.com/pt-br/about/blog/2020/2/data-trends-will-shape-2020>>.

Godet, M. (1993). *Manual de prospectiva estratégica : da antecipação à ação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Kotler, P. (1996). *Administração de Marketing*. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.

Tableau (2018). *Design's hidden influence: What data analysts can learn from leading designers and psychologists*. Recuperado de: <<https://www.tableau.com/learn/whitepapers/designs-hidden-influence>>.

Qlik Tech International. (2020). *As tendências de BI e dados para 2020: analytics sozinho não é mais suficiente*. Recuperado de <<https://www.qlik.com/pt-br/-/media/files/resource-library/br/register/ebooks/eb-2020-data-and-bi-trends-br.pdf>>.

Tableau. (2020). *Relatório de Tendências de Dados*. Recuperado de <<https://www.tableau.com/pt-br/reports/data-trends>>.

Tableau. (2019). *Tendências de Business Intelligence*. Recuperado de: <www.tableau.com/pt-br/reports/business-intelligence-trends/machine-learning>.

Pettey, C. (2018). *Use data and analytics to tell a story*. Recuperado de <<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/use-data-and-analytics-to-tell-a-story/>>.

Strohm, A. (2019). *How data-driven storytelling helps your marketing stand out*. Recuperado de: <<https://www.tableau.com/about/blog/2019/5/how-data-driven-storytelling-helps-your-marketing-stand-out>>.

Wright, J. T. C., & Giovinazzo, R. A. (2000) Delphi – Uma Ferramenta de Apoio ao Planejamento Prospectivo. In *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, 1(12).

Teixeira, D. R. (2010). *Cenários : diferencial estratégico em Inteligência Empresarial*. Recuperado de <<http://www.revie.com.br/site-artigo?id=17>>.

Teixeira, D. R. (2009). Rede de Valor para Inteligência Empresarial. *Revista da ESPM*, 16(1), jan / fev, 80-90. Recuperado de <<http://www.revie.com.br/site-artigo?id=152>>.

Revie Inteligência & Neurobranding Lab. (2020). *Live Inteligência de Mercado e Neurobranding*. Recuperado de: <<https://www.youtube.com/watch?v=Dlby0XaYE2s>>.