

Inteligência a serviço da estratégia

POR **LUCIANA F. DAMÁZIO E
CARLOS GUSTAVO F. CAIXETA**

Competir num ambiente em constante movimento exige um radar apurado que permita identificar e reagir rapidamente às mudanças. Neste artigo, dois professores da Fundação Dom Cabral analisam os processos de inteligência que colaboram para o planejamento estratégico das empresas. A Inteligência Competitiva é uma importante base de conhecimento que fornece informações sobre o ambiente no qual a empresa está inserida. Na interface, a Inteligência Mercadológica transforma as informações internas e externas, apoiando as ações e discussões estratégicas.

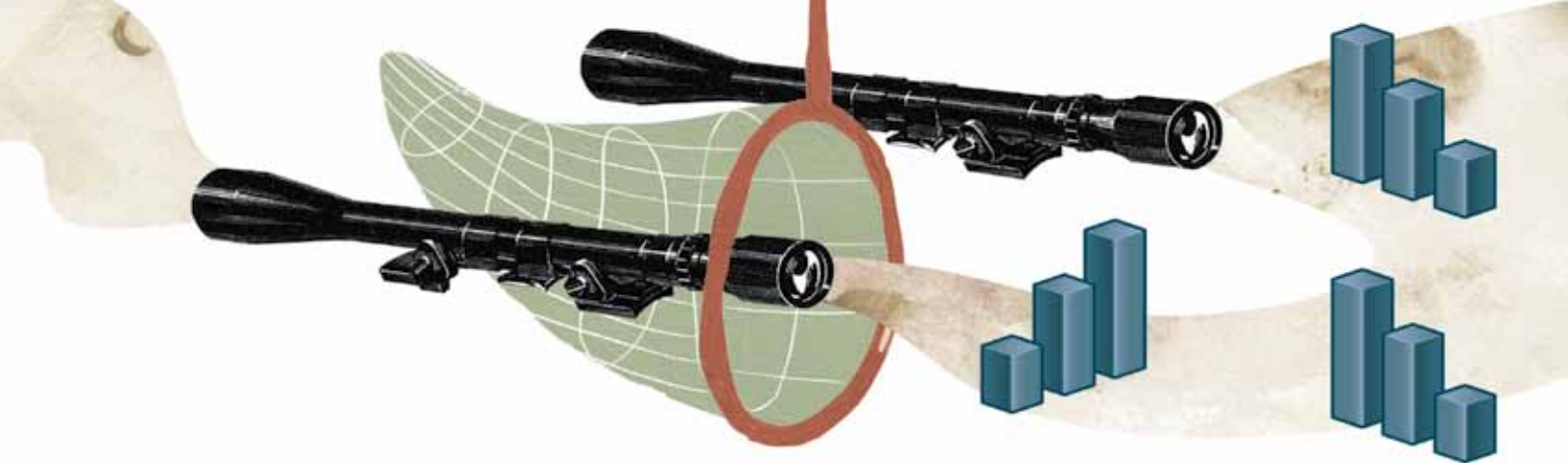
Com a competitividade acelerada no cenário mundial, as empresas têm cada vez mais dificuldade em sobreviver, pois precisam de grandes investimentos e as penalidades do fracasso são severas. A preocupação se desloca do ambiente de mudanças constantes para concentrar-se na velocidade com que essas mudanças acontecem. Duas forças principais caracterizam o novo contexto da competitividade: a intensificação da concorrência, com a abertura para produtos e empresas estrangeiras, e o desenvolvimento de novas tecnologias, que potencializou a velocidade do fluxo de informações, criando novas formas de fazer negócios. Para sobreviver em mercados tão dinâmicos, as empresas precisam de novas estratégias que enfrentem as mudanças turbulentas, construindo alicerces fortes que as tempestades não consigam destruir.

O argumento central da hipercompetitividade é que nenhum tipo de vantagem competitiva perdura por muito tempo, sendo colocada à prova principalmente em momentos de crise sistêmica de confiança, como o atual. As organizações com vantagem competitiva são aquelas que conseguem, de alguma forma, romper o *status quo* do mercado onde atuam e desenvolvem relações superiores não apenas com seus clientes, mas com todos os

stakeholders. Cada vez mais, as vantagens competitivas se sustentam por menos tempo e representam um diferencial menor, pois os concorrentes conseguem assimilar rapidamente os diferenciais implantados, principalmente os tangíveis.

A competição vem de todos os lugares e de várias maneiras: um novo concorrente, uma aliança estratégica, uma nova tecnologia, um novo produto, uma nova tendência social ou cultural. Conduzir os negócios da mesma maneira de sempre, confiando na experiência anterior, não é a melhor opção para atuar em ambientes mutáveis. À medida que o ritmo de mudanças se acelera, as empresas não podem confiar tanto em suas antigas práticas de negócios para manter a prosperidade, pois o que deu certo no passado não é garantia de acerto no presente e, muito menos, no futuro. As decisões devem ser bem fundamentadas, a partir do entendimento adequado do potencial de riscos e oportunidades de seu setor de negócios.

UMA AVALANCHE DE INFORMAÇÕES A necessidade de buscar informações para embasamento da tomada de decisão também pode se transformar em armadilha, considerando a quantidade de informações produzidas e disponíveis atualmente.



MUITO DO SUCESSO DO LÍDER DEPENDE DA PREVISÃO DE TENDÊNCIAS E DE MOVIMENTAR-SE MAIS RAPIDAMENTE DO QUE A CONCORRÊNCIA

Para se ter idéia da hiperinformação, apenas uma edição do jornal *The New York Times* contém mais informações do que o comum dos mortais poderia receber em toda a sua vida na Inglaterra do séc. XVII (WURMAN, 1991). Nesse contexto, a informação precisa ser organizada de modo a questionar, suportar e, por vezes, colocar à prova a estratégia da empresa, evitando a coleta de dados inúteis ou de pouca relevância. Não basta fornecer informações – elas devem ter pertinência estratégica e serem capazes de testar as premissas da empresa e afrontar as perspectivas vigentes.

As empresas hoje precisam de um verdadeiro sistema de inteligência competitiva, direcionando a coleta e análise das informações com o objetivo de fornecer subsídios para a tomada de decisão, dar mais segurança à formulação das estratégias e permitir o bom desempenho corporativo num ambiente turbulento – fontes de sobrevivência.

A NECESSIDADE DE UM RADAR Uma pesquisa global realizada pela Fuld-Gilad-Herring Academy of Competitive Intelligence, em 2002, com 140 estrategistas corporativos, mostrou que dois terços dos entrevistados admitiam que suas empresas tinham sido surpreendidas por, pelo menos, três eventos de alto impacto no seu negócio, nos cinco anos anteriores (FULD, 2003). Informações prévias sobre esses eventos teriam, sem dúvida, fornecido maior consistência estratégica e gerado melhores resultados.

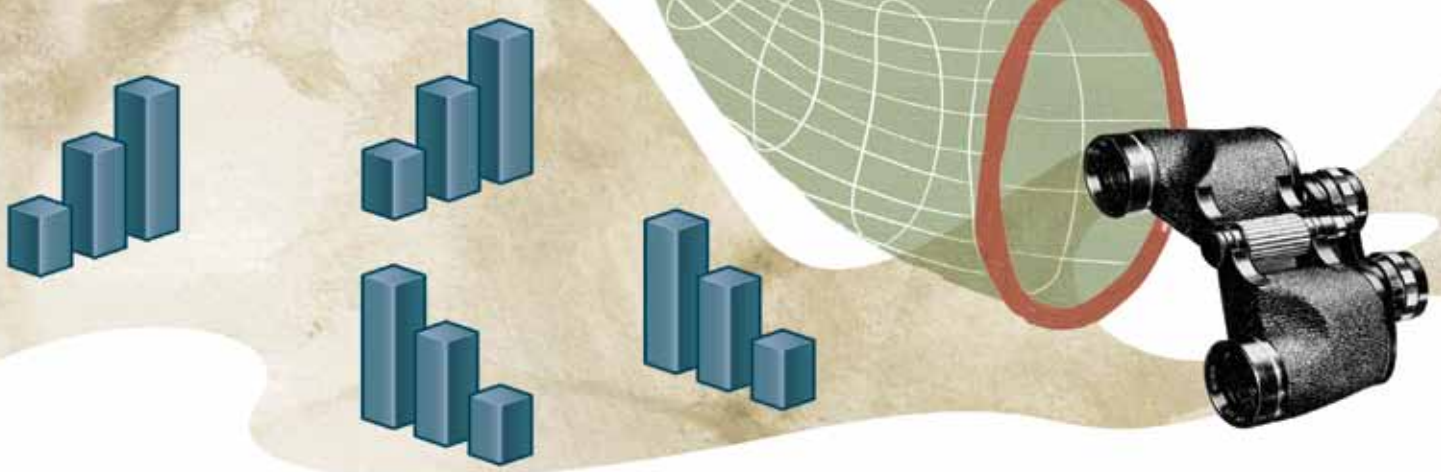
Portanto, é cada vez mais necessário ter um Sistema de Inteligência Competitiva e as empresas estão preocupadas com isso. Para testar e apurar constantemente sua estratégia competitiva, um

grupo crescente de grandes empresas globais vem implantando unidades de Inteligência Competitiva de classe mundial. Segundo levantamento do *The Futures Group*, 82% das multinacionais sediadas nos Estados Unidos e com receitas de mais de US\$ 10 bilhões já contam com unidades de inteligência organizadas. No universo das empresas sediadas nos Estados Unidos com receitas de mais de US\$ 1 bilhão, 60% declaram ter um sistema organizado de Inteligência Competitiva.

De modo geral, percebemos que empresas de todo tipo possuem algum método de coleta de informação, mesmo que informal, sobre os concorrentes e o ambiente externo, pois isso é condição fundamental de sobrevivência no mercado! Mas as organizações que conseguem antecipar eventos futuros, graças a um sistema de inteligência competitiva mais eficiente, preparam-se melhor para enfrentá-los, aproveitando oportunidades e minimizando ameaças, e isso pode representar um excepcional diferencial competitivo.

A maioria dos líderes empresariais reconhece que muito do seu sucesso depende da previsão de tendências e de movimentar-se mais rapidamente do que a concorrência. Jack Welch, eleito Executivo do Século XX, afirma que comandou a GE focando sempre em duas fontes de vantagem competitiva: a capacidade de aprender mais sobre os clientes e de transformar esse conhecimento em ações, mais rapidamente do que os concorrentes.

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (IC) O acirramento da concorrência no mundo dos negócios, com o crescimento das necessidades dos mercados consumidores, gerou novas concepções de utilização



A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA TRANSFORMA DADOS ESPARSOS EM CONHECIMENTO ESTRATÉGICO

da atividade de inteligência, a partir da década de setenta. O advento da Inteligência Competitiva abriu novas perspectivas de desenvolvimento das antigas práticas de inteligência, utilizando metodologias mais adequadas ao ambiente empresarial e melhor adaptadas à evolução tecnológica. No contexto atual, trata-se de um programa institucional sistemático de coleta e análise de informações, sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor e do mercado, com o propósito de ajudar a organização a atingir seus objetivos e metas.

Composta de diversos tipos de informação, a Inteligência Competitiva transforma dados esparsos em conhecimento estratégico. Trata do monitoramento das informações que afetam o mercado – como as econômicas, ambientais, demográficas, políticas, tecnológicas, marcos regulatórios e de produtos e concorrentes. Um dos seus objetivos fundamentais é apoiar a tomada de decisões estratégicas, prevendo oportunidades e riscos, avaliando e acompanhando o ambiente concorrencial.

Além da coleta de dados factuais, a Inteligência Competitiva também desenvolve o entendimento das estratégias e da forma de agir dos competidores-chave da empresa. Um dos fatores críticos de sucesso, nesse tipo de processo, é poder antever a reação que um novo desenvolvimento industrial ou iniciativa pode causar nos concorrentes. Isso reflete a ligação entre a pesquisa e a estratégia.

INTELIGÊNCIA MERCADOLÓGICA (IM) A Inteligência Mercadológica reforça a importância e retroalimenta as ações de Inteligência Competitiva, buscando transformar ativamente as informações, obtidas no monitoramento do mercado, em estímulos inter-

nos para novos produtos e serviços, estratégias de ampliação e entrada em mercados, programas específicos para clientes, alinhamento da comunicação institucional, projetos de melhoria do relacionamento com os *stakeholders* e qualificação do capital humano para a cultura direcionada pelo mercado.

Complementando a Inteligência Competitiva, a IM procura identificar em todos os setores da empresa as informações capazes de direcionar melhor a organização, relacionando-as entre si e com as informações externas, para que suas causas e efeitos se tornem mais claros e precisos. A Inteligência Mercadológica busca, obsessivamente, apoiar a tomada de decisões estratégicas da empresa, com análises, estudos específicos, *benchmarks* e diretrizes qualificadas. Age também na instrumentalização do conhecimento que vem das informações externas e internas, apoiando a definição dos indicadores de desempenho, bases tecnológicas para bancos de dados e interface amigável entre as formas de análise e sua utilização pelos gestores. A Inteligência Mercadológica deve orientar ainda a área de Recursos Humanos, na formação das equipes que representarão a promessa de marca da empresa, de acordo com as características e expectativas de cada um dos diferentes perfis de clientes.

Destacamos uma definição de Inteligência Mercadológica, por sua clareza do conceito e objetividade, formulada por um alto executivo de uma empresa de telecomunicações: “Com a Inteligência de Mercado procuramos entender quais informações, dentro e fora da nossa empresa, são as mais importantes para as nossas decisões e resultados. Mas isso seria impossível se não conheçêssemos a estratégia e o que realmente a empresa

É PRECISO TER INFORMAÇÕES CONSISTENTES E ANTECIPADAS, QUE DEEM MAIOR ASSERTIVIDADE AOS GESTORES

pretende ter como resultado, posicionamento de mercado, relacionamento e ações diante dos nossos *stakeholders*. Então é isso – vamos além da Inteligência Competitiva, porque procuramos casar as informações de fora com as de dentro, fazendo pesquisas, selecionando dados internos importantes e formando as pessoas para decidirem e agirem conscientes, focadas no resultado estratégico e operacional buscado pela corporação.”

Esse mesmo executivo definiu, assim, os objetivos da Inteligência de Mercado:

- Direcionar e usar ativamente as informações relevantes sobre os mercados onde as empresas do grupo atuam e pretendem atuar (interação com a área de Inteligência Competitiva, consultorias, bancos de investimento, agências reguladoras, agências de *rating*, corretoras e representantes do setor);
- Produzir as respectivas análises sobre conjuntura, perspectivas, mercados, novos negócios e oportunidades para conquista de credibilidade e lucratividade;
- Apoiar todas as ações e discussões estratégicas do grupo (análises e projeções sobre informações internas e externas ao negócio, *benchmarks* nacionais e internacionais);
- Apoiar diretamente a área operacional (gestores) com diretrizes qualificadas para potencializar a captação de recursos (grandes investidores) e o desempenho comercial, fortalecendo institucionalmente nossa marca com a satisfação e fidelização dos nossos clientes e outros grupos importantes;
- Implementar e gerir o processo de segmentação de clientes e *targeting* (interação com a área de pesquisas, modelos estatísticos, tecnologias e desenvolvedores de soluções).

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL Na interação constante com o ambiente externo, as empresas influenciam e são influenciadas – por isso, o processo de formulação de estratégias não pode negligenciar o monitoramento desse ambiente, em permanente processo de transformação. Quando novas exigências impostas pelo mercado mudam os objetivos da organização, deve-se rapidamente criar novas estratégias. Assim, é preciso ter informações consistentes e antecipadas, que dêem maior assertividade aos gestores, pois as opções estratégicas surgem tanto de ações intencionais, quanto não-planejadas, decorrentes da interação com o meio ambiente.

Tão importante quanto o externo, o ambiente interno também contribui para a diferenciação competitiva, pois influencia o desenho qualitativo e quantitativo do monitoramento externo, intrinsecamente relacionado com a cultura, bancos de dados, sistemas, relações de poder, valores compartilhados, estruturas e processos do negócio. É fundamental que a empresa saiba articular suas informações internas e externas, para que as decisões tomadas e os resultados obtidos se aproximem ao máximo da performance desejada, contribuindo também para o entendimento dos impactos conjugados entre os dois ambientes, fator decisivo para a longevidade corporativa.

LUCIANA F. DAMÁZIO é professora da Fundação Dom Cabral, Mestre em Administração (ênfase em Marketing) pela UFMG e doutoranda em Administração (ênfase em Estratégia) pela UFMG.

CARLOS GUSTAVO FORTES CAIXETA é professor associado da Fundação Dom Cabral, com Mestrado em Administração pela FDC-PUC Minas.

CONCLUSÃO

Em resumo, o processo de formulação estratégica necessita de informações precisas sobre o ambiente externo, que permitam capitalizar oportunidades ou evitar ameaças súbitas e passar à frente de concorrentes agressivos. Algumas informações são fundamentais na condução de um negócio, como saber o que querem os clientes e como realmente pensam os concorrentes. O Sistema de Inteligência Competitiva assessora o processo de tomada de decisões, transformando informação em conhecimento estratégico. Para isso, acompanha os movimentos da concorrência, monitora o ambiente em que a organização atua e detecta as novas tecnologias do mercado.

A Inteligência Mercadológica complementa o processo, buscando identificar dentro da empresa as informações capazes de direcionar melhor a organização, relacionando-as entre si e com as informações externas, e clarificando suas causas e efeitos. Age também na instrumentalização desse conhecimento, apoiando a definição dos indicadores de desempenho, das bases tecnológicas para bancos de dados e da interface amigável entre as formas apresentadas de análise e sua utilização pelos gestores. Articula as informações internas e externas, favorecendo o alinhamento dos impactos conjugados entre os dois ambientes, fator decisivo para a competitividade e longevidade corporativa.

POR **ERIK FERNANDES**

O conhecimento sobre o cliente e o mercado é essencial para a Claro fundamentar suas escolhas estratégicas e táticas. No entanto, os dados se apresentam geralmente difusos, desconexos e dispersos em diversas fontes. A utilização de um processo formal de Inteligência Competitiva e Inteligência de Mercado possibilita a coleta, seleção e análise sistemática e organizada de dados públicos relevantes sobre o mercado e a concorrência que, associados aos dados reservados e não-públicos (como pesquisas amostrais ou *datamining*), criam informação e inteligência objetiva e concisa.

O processo de IC/IM, portanto, tem sido uma ferramenta eficiente de suporte à tomada de decisão, ao possibilitar a avaliação mais precisa e rápida das possíveis escolhas estratégicas e táticas que melhor se adequam a um determinado contexto mercadológico.

ERIK FERNANDES é Diretor de Marketing da Claro

Obs: a Claro foi classificada pela Consultoria Interbrand, em 2008, como a marca de telecomunicações mais valiosa da América Latina, pela sua capacidade de transformar a estratégia em propósitos claros para gestores e funcionários.

