



Inteligência Competitiva

A Agência Central de Inteligência do governo americano (CIA) estará no Brasil para mostrar como é possível aplicar um pouco da disciplina, observação e conhecimento militar e estratégico nos negócios. Os representantes da CIA participarão da 5ª Conferência Anual sobre Inteligência Competitiva, que acontece em meados de abril próximo, em São Paulo. As bases da inteligência competitiva e das estratégias militares atuais nasceram dos serviços de inteligência da Inglaterra, Rússia e Estados Unidos durante a 2ª Guerra Mundial. Somente nos anos 80, o universo dos negócios as descobriu.

Inteligência Competitiva (IC) é o processo no qual uma empresa analisa informações a respeito de seus concorrentes, seus mercados e seus clientes a fim de antecipar as mudanças na indústria e tomar decisões estratégicas e táticas com maior eficiência. Durante muitos anos, a IC era parte da "análise de mercado", do "planejamento estratégico" ou uma função de "marketing". A Sociedade de Profissionais de Inteligência Competitiva (*SCIP: Society of Competitive Intelligence Professionals*) define IC como "a coleta e a análise legal de informações lidando com capacidades, vulnerabilidades, e intenções dos concorrentes de um negócio, conduzido pelo uso de 'fontes abertas' e via investigações éticas".

O que é um Programa de Inteligência Competitiva (PIC)?

"Um processo formal e contínuo no qual a equipe de gestão avalia a evolução de sua indústria e as capacidades e comportamento de seus possíveis e existentes concorrentes para ajudar a manter ou desenvolver uma vantagem competitiva" (Prescott e Gibbons, 1993).

Inteligência competitiva não é uma disciplina de muita prática no Brasil. Porém, existem consultorias, como a DealMaker, que auxiliam empresas a implementar Programas de Inteligência



Competitiva começando com o desenvolvimento do processo em equipe, da descoberta, análise e entrega de inteligência de fontes públicas, e não-proprietárias, visando aumentar a competitividade da empresa no mercado.

Como a Inteligência Competitiva se difere da espionagem industrial?

A IC usa fontes públicas para encontrar e desenvolver informações da concorrência e do ambiente do mercado (Vella & McGonagle, 1987). Ao contrário da espionagem industrial, que usa meios ilegais como "hacking", um PIC usa informações públicas - todo tipo de informação que pode ser acessada legalmente e eticamente. A diferença entre acessar e processar estas informações públicas faz com que a IC gere valor, enquanto a espionagem industrial não.

Quais são as necessidades de inteligência competitiva?

A implementação efetiva de um PIC necessita não só de informação sobre os concorrentes, mas também de outras categorias de informação, as tendências ambientais, que incluem tendências da indústria, tendências jurídicas e regulatórias, tendências internacionais, desenvolvimentos tecnológicos, ambiente político-institucional e condições econômicas. As forças relativas do concorrente só podem ser medidas corretamente se forem avaliadas contra todos os fatores listados acima. Num ambiente de negócios cada dia mais complexo, os fatores externos estão assumindo uma importância maior na implementação de mudanças em organizações.

Quais são os usos para as informações de Inteligência Competitiva?

As informações de inteligência competitiva obtidas via PIC podem ser usadas em programas de planejamento de compras,



fusões e aquisições, reestruturação, marketing, precificação, mídia, e atividades de pesquisa e desenvolvimento.

Um exemplo de sucesso do uso de inteligência competitiva é a Budweiser nos Estados Unidos. Os 700 distribuidores dos produtos Anheuser-Busch mantêm-se informados do consumo dos produtos do grupo (Bud, Coors e Miller) e de qualquer cerveja consumida no mercado. Esta é uma das razões principais pela qual o market-share da Anheuser Busch subiu de 48.9% para 50.1% no ano passado - em um mercado de \$74.4 bilhões de dólares - apesar de um ano de vendas relativamente fracas. Este sucesso é devido ao seguinte: quando um vendedor da Bud entra em uma loja, eles usam um computador portátil para coletar tudo que está acontecendo no setor de cervejas - quanto espaço é alocado nas prateleiras, que tipo de displays e promoções estão ocorrendo, como estão as vendas. Estes dados são coletados, processados e depois, aplicados a estratégias de marketing que mudam constantemente a fim de se adaptarem às necessidades dos clientes de cada mercado e detectarem aonde seus concorrentes podem ter uma vantagem.

Qual o papel da unidade interna de Inteligência Competitiva da empresa?

Apesar do aumento da sofisticação das ferramentas e técnicas de IC, o papel mais importante do PIC é o da sua organização de planejamento, ou a unidade interna (ou departamento) de inteligência competitiva. Uma vez que as necessidades corporativas de IC foram estabelecidas, a unidade de IC é responsável pela coleta, avaliação e análise de dados brutos, além da preparação, apresentação e disseminação das informações geradas pela IC. Poucos sabem disseminar bem, de forma objetiva e focada em resultados, o conhecimento dentro da organização. A unidade de IC pode gerenciar as tarefas internamente, ou subcontratá-las. Em muitos casos, decisões



precisam ser tomadas em relação à coleta de dados, e análise e avaliação de dados.

A unidade de IC precisa decidir as fontes de dados brutos. Devem usar fontes governamentais ou databases on-line, entrevistas ou pesquisas, 'drive-bys' ou observações no local? Também precisa ser definido se serão colocados em prática métodos defensivos de IC ou métodos paralelos. Outras decisões podem envolver a seleção de grupos de interesse especializados (como acadêmicos, associações), fontes do setor privado (como concorrentes, fornecedores, distribuidores, clientes) ou mídia (como jornais, Internet, relatórios financeiros) como fontes de informação. Normalmente, estas decisões dependem do balanceamento de vários fatores, incluindo tempo, recursos financeiros, recursos humanos, etc.

Quais os passos para a criação de um PIC?

A objetivo do PIC é processar informação bruta, transformar em conhecimento e aplicar estratégica e taticamente nas ações da empresa. A preparação do PIC tem início por meio de uma auditoria competitiva interna de inteligência, cujo principal objetivo é a revisão das operações da organização para determinar o que realmente é conhecido sobre os concorrentes e suas operações e identificar fragmentos de informação já existentes dentro da organização. Com um ponto de partida para a coleta de dados de IC, a organização normalmente tem um conhecimento de seus concorrentes, e de suas necessidades de IC.

Quando a organização já tem um conhecimento de seus concorrentes e suas necessidades de IC, ela prossegue para o estágio de coleta de dados de IC. Baseado nas necessidades de IC, dados relevantes podem ser obtidos de diversas maneiras: através da força de vendas da própria organização, dos clientes, de revistas setoriais, de material promocional do concorrente, da análise dos produtos do concorrente, de relatórios anuais, de



feira, dos distribuidores e etc. Técnicas específicas de PIC incluem solicitações a fontes de governo e databases on-line, pesquisas de clientes e distribuidores sobre os produtos dos concorrentes, observações in-loco da fábrica ou sede do concorrente, sendo uma 'shadow' no mercado, benchmarking competitivo, e análise por engenharia reversa dos produtos e serviços do concorrente.

Dados brutos são avaliados e analisados para precisão e confiança. Todo esforço deve ser feito para eliminar confirmações falsas e desinformação, assim como para checar omissões e anormalidades. Omissão é a provável falta de causa na decisão empresarial. Anormalidades (dados que não fazem sentido) levam a uma reavaliação das suposições do trabalho (McGonagle & Vella, 1990). Mesmo se as conclusões são baseadas nos dados, as hipóteses sempre devem ser testadas, modificadas e até ser rejeitadas - caso seja necessário. A falta de testes e rejeição daquilo que outros porventura consideram a verdade estabelecida, pode ser uma fonte grande de erros (Vella & McGonagle, 1987).

Avaliação e análise dos dados brutos são passos críticos no PIC. Dados que apresentam alguma falta de precisão podem ser dados marginalmente corretos, uma fabricação de dados corretos, dados ruins, ou desinformação. Todo e qualquer dado é produzido por alguma razão específica. No PIC, a confiabilidade de dados significa a confiança na fonte final dos dados. A avaliação de IC é feita quando os dados são coletados e dados marginais ou irrelevantes são eliminados. Uma análise dos fatos remanescentes inclui a retirada de desinformação, o estudo das estratégias dos concorrentes, e uma checagem dos movimentos dos concorrentes que escondem suas intenções 'reais' (McGonagle & Vella, 1990). O resultado das informações de IC é integrado no planejamento e operações internos da empresa para o desenvolvimento de cenários alternativos do concorrente, avaliando possíveis movimentos dos concorrentes e estruturando planos de reação a cada cenário.



Como é que concorrentes podem atrapalhar o Programa de Inteligência Competitiva?

É possível que um concorrente possa ficar ciente dos movimentos de IC da organização e tentar impedir ou prejudicar o PIC. O concorrente também pode intencionalmente gerar desinformação para enganar os esforços da organização. De fato, as atividades de IC da empresa podem encontrar dados que o concorrente 'plantou' para manter a organização 'preocupada' ou 'fora de equilíbrio' (McGonagle & Vella, 1990).

O concorrente pode também criar um problema de confirmação falsa dos dados pela divulgação de similar, porém incompletos, fatos para várias fontes da mídia. O concorrente também pode usar os próprios funcionários para gerar informações falsas no mercado.

Quais são os possíveis riscos em um Programa de Inteligência Competitiva?

O objetivo do Programa de Inteligência Competitiva é coletar dados relevantes que são válidos e confiáveis. Informações incompletas ou erradas podem prejudicar os esforços de IC da organização.

Confirmação Falsa: podem existir instâncias quando a confirmação falsa é confirmada por outra fonte. Na realidade, não existe confirmação dos dados desde que a fonte obteve os dados de uma segunda fonte, ou ambos casos receberam seus dados via uma terceira fonte em comum;

Desinformação: os dados podem estar errados devido à desinformação, que são informações incompletas ou desenhadas de maneira incorreta para enganar os esforços de IC da organização; e,



Blowback: pode ocorrer quando a desinformação da empresa que foi direcionada a um concorrente contamina seus próprios canais de inteligência ou informação.

Em todos os casos, a informação coletada pode estar imprecisa ou incompleta.

A Inteligência Competitiva visa aumentar a competitividade da empresa no mercado. Sem ela uma empresa fica no escuro e sem ter como se direcionar de forma embasada. Empresas brasileiras precisam focar na inteligência competitiva para aumentar sua força no mercado interno e global. Práticas descritas acima ajudam a implementar os processos necessários para um Programa de Inteligência Competitiva - mesmo quando nossa cultura empresarial não está acostumada com esta disciplina.

Marco A. França é sócio-diretor da DealMaker.