

Imagine que descobre que um concorrente seu vai lançar um produto novo dentro de semanas. E mais, teve acesso a essa informação antes de ela ter sido tornada pública. Bom, não é? Assim pode preparar a sua empresa para a novidade, acelerando a produção do seu produto ou baixando-lhe o preço. “Com a informação antecipada ganha-se vantagem em relação à concorrência, ou, no pior dos casos, atenuase o impacto do lançamento do produto rival”, afirma Leonard Fuld, 53 anos, especialista norte-americano em *competitive intelligence* (inteligência competitiva – IC). São estas informações valiosas que esta ferramenta pode facultar. “É toda a informação que se analisa até ao ponto de se conseguir tomar uma decisão. Tal como os ovos e o leite, a IC é muito perecível. Só serve para um período definido no tempo, precisa de constante actualização”, descreve Leonard Fuld. A empresa deste norte-americano, a Fuld & Company, fundada em 1979, já ajudou mais de metade das 500 maiores empresas do mundo. Autor de vários livros sobre esta temática, Fuld publicou no ano passado o *The Secret Language of Competitive Intelligence*, onde dá exemplos de empresas que aplicam este conceito (veja caixa “Caso real”).

Admita que não sabe tudo

A IC é chamada para a gestão quando se quer entender e preparar o que o futuro pode trazer. Para Miguel Duarte Ferreira, 36 anos, consultor em gestão estratégica com especialização em IC, esta técnica é mais uma questão de comportamento organizacional do que de gestão. Miguel é co-autor do primeiro livro escrito em português sobre IC, com João Pedro Taborda, e fundador da primeira empresa portuguesa especializada nesta temática. A IC depende da “humildade que os gestores têm de assumir que não sabem tudo, escrutinando os vários futuros com que a empresa se pode confrontar”. Daí que, antes de aplicá-la, seja preciso definir o grau de preocupação do sector em que a empresa actua. Este é condicionado por mudanças ao nível da tecnologia, do ambiente regulador, da indústria, da intensidade competitiva e do cliente. “A mudança é geradora de incertezas e riscos, e é aí que a IC tenta influir, na gestão desses riscos.” No mundo da fotografia há um caso evidente do seu potencial. Tanto a Kodak co-

mo a Polaroid tiveram a oportunidade de antecipar o advento da fotografia digital. A Kodak fê-lo. Readaptou os seus retalhistas à nova realidade e mantém-se no mercado, com novos produtos e soluções. A Polaroid, que durante 50 anos dominou a indústria da fotografia instantânea, não conseguiu preparar-se a tempo e o declínio foi irreversível. Declarou falência, em 2001.

Por que vale a pena

Em plena actividade, esta inteligência pode ser muito útil. A sua eficácia mede-se pela capacidade de gerar conclusões, disseminar conhecimento junto dos decisores e identificar e avaliar novas oportunidades ou ameaças. Em termos práticos, pode actuar em cinco níveis: 1 – Organização in-

terna da informação no apoio à decisão; 2 – Suporte à decisão em estratégias de internacionalização; 3 – Análise do perfil operacional e estratégico de concorrentes; 4 – Previsão de lançamento de novos produtos pelos concorrentes; 5 – Análise do perfil de decisores como os clientes e concorrentes. O processo deve ser transversal a todos os níveis da empresa. O ideal é que a conversão da informação em matéria-prima de apoio à decisão, mais do que um mecanismo exclusivo da gestão de topo, integre funções como o *marketing*, a investigação e o desenvolvimento. Difícil é saber por onde começar. Definir quem faz o quê é a primeira etapa de um processo de IC. Ou seja, estabelecer de forma clara o que se quer saber, quem

Adivinhe o que pensa a concorrência

Chama-se inteligência competitiva ao processo de descobrir como pensam os rivais, antecipando o que eles fazem. Há cada vez mais empresas a utilizar esta ferramenta

Texto Margarida Fiúza



Leonard Fuld,
53 anos,
especialista
em inteligência
competitiva

Esta ferramenta permite acompanhar a mudança no sector onde se actua e fazer uma gestão estratégica do risco. Contribui também para que as empresas consigam pôr-se em causa, vendo além dos pressupostos

quer saber, quem vai tomar a decisão e quem lhe vai entregar a informação. Depois de se perceber os papéis e objectivos de cada um, a equipa, geralmente composta por três pessoas, está pronta a executar.

Passo a passo

O trabalho começa com a recolha de dados. Miguel Duarte Ferreira dá alguns exemplos de fontes de informação. Em certas indústrias, como a farmacêutica, pode falar-se

com o regulador para saber que novidades se aproximam. No mercado dos bens de consumo é possível saber, a partir dos fornecedores comuns, o que a concorrência anda a fazer. Nas feiras e congressos, onde as empresas estão mais disponíveis, torna-se mais fácil obter informações.

A partir daí é preciso construir um *puzzle*. Seguem-se a análise, a entrega e partilha da informação e a tomada de decisão. A forma como se desenrola um processo de IC é →

Caso real

Uma empresa levou a sua concorrente a fechar fábricas. A lesada estudou a rival, voltou e hoje competem de novo

Em entrevista à EXAME, Leonard Fuld relembra um exemplo concreto daquilo que a inteligência competitiva pode fazer por uma empresa. O caso passou-se nos Estados Unidos, nos anos 70 e 80 do século passado, entre a norte-americana Corning, empresa da indústria vidreira, e a alemã Schott Glas, sua concorrente no sector. A Corning demorou 12 anos a perceber a sua concorrente. Só quando entendeu como ela funcionava é que conseguiu reagir e afirmar-se. Apesar de a Corning ser considerada uma empresa inovadora, lançando produtos novos com alguma frequência, a rival Schott Glas arranjava sempre maneira de baixar os preços dos seus artigos e afastar a Corning do mercado. Depois de vários anos de investigação e desenvolvimento, a norte-americana lançou uma nova invenção: as placas vitrocerâmicas para fogões. Um ano depois a Schott Glas apareceu no mercado com um produto semelhante, mas a um preço muito mais baixo. Após cerca de dois anos de combate aceso, a Corning não resistiu. Não conseguiu vencer os preços baixos da Schott e fechou as suas fábricas. Com a actividade estagnada, o responsável de IC da Corning decidiu investigar o que se tinha passado. Formou equipas de concorrência dentro da empresa, a que chamou concorrentes-sombra. Cada uma assumiu o papel de um concorrente e agiu como se assim o fosse. Objectivo: perceber o comportamento de cada um. Quando compararam os números de cada equipa, chegaram à conclusão de que a Schott, afinal, não tinha produzido produtos mais baratos do que a Corning. Na verdade, a Schott tinha suportado os custos de cada produto, perdendo dinheiro durante algum tempo. Um mal menor que valeu a pena, já que o propósito era retirar a Corning do mercado. “A prova disto é que, assim que a Corning desapareceu do seu caminho, os preços da Schott subiram”. A Corning teve de esperar alguns anos até reentrar no mercado. Quando tal aconteceu já percebia o jogo da Schott. Hoje coexistem no mercado, mas actuam em segmentos diferentes.

→ esta. A maneira como ela é assumida é que pode ter contornos diferentes. Como se vê nos exemplos internacionais.

É conhecido que empresas como a Shell Services International (SSI), a IBM, a Xerox e a Johnson & Johnson Medical criaram unidades próprias de IC. Na unidade da Shell simula-se negócios e estratégias, desde 1988. A inteligência actua sobre os clientes actuais e potenciais, o mercado, as questões técnicas e os parceiros. Desta forma, a SSI deixou de prestar serviços especializados apenas às empresas do grupo Shell, e passou a vendê-los a outras.

A IBM descobriu esta ferramenta em 1993, quando criou uma rede de equipas virtuais dentro da empresa, cada uma representativa de um fornecedor rival. A Xerox criou uma unidade de IC, no início da década de 70 do século passado, para analisar os produtos da concorrência, avaliando-lhes as forças e as fraquezas competitivas.

A Johnson & Johnson Medical acompanha 25 a 30 grandes empresas do seu sector, comparando-as em termos de crescimento de vendas, lucros e questões administrativas. A sua unidade de IC dedica-se, sobretudo, à observação de mudanças de parcerias e licenciamento na área de orientação médica. Está particularmente atenta à aprovação de produtos por parte da Food and Drug Administration (FDA), patentes e tecnologias.

“A IC não se debruça apenas sobre os concorrentes. Também lida com as novas entradas no mercado, os fornecedores e os reguladores. Vários *players* ajudam-nos a perceber melhor o sector onde actuamos”, enfatiza Leonard Fuld.

Apesar dos exemplos norte-americanos, a IC só deixou os bastidores das empresas e

começou a ser mais falada em público depois das notícias que saíram sobre a Kroll, empresa global de inteligência.

Confusão com espionagem

A maior empresa de investigação do mundo, com sede nos Estados Unidos, foi suspeita de usar meios ilegais de espionagem

Vantagens para utilizar

Benefícios associados à utilização de inteligência competitiva

■ REFORÇA A CAPACIDADE DE ABORDAR O MERCADO

Desenvolvimento de novos mercados, produtos e serviços, fortalecendo as vantagens competitivas.

■ REDUZ OS CUSTOS

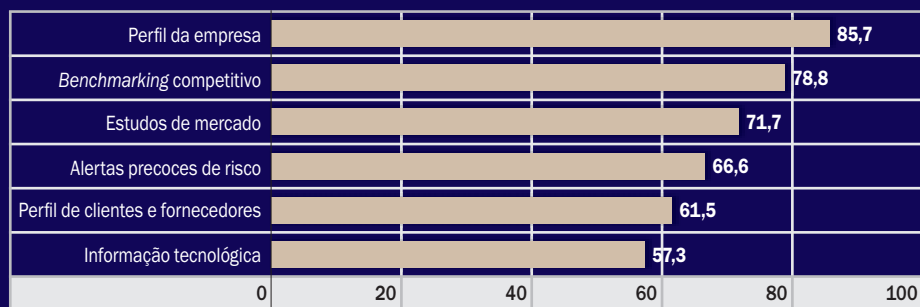
Ao nível das compras, da produção e da distribuição.

■ INTENSIFICA A GESTÃO ESTRATÉGICA

Identificação de tendências, antecipação das necessidades dos actuais e futuros clientes, eficácia na tomada de decisões, e articulação entre departamentos, com clientes, fornecedores e outros parceiros de negócio.

Os frutos da inteligência

A utilização da inteligência competitiva pode ter resultados em várias áreas da empresa. De um modo geral, ajuda na obtenção de:



Valores em percentagem.

Fonte: Competitive Intelligence Foundation.

no Brasil. O caso veio a público quando o jornal *Folha de S. Paulo* revelou que a empresa, para fornecer informações a um dos seus clientes, a Brasil Telecom, chegou ao ponto de investigar membros do governo de Lula. O material reunido pela Polícia

Federal no curso da investigação, chamada Operação Chacal, revelou que, pelo menos desde a década de 90, a Kroll se dedicou a investigar a vida de dezenas de pessoas, entre elas políticos e empresários. Nem sempre de forma legal.

Casos como este levantam a confusão entre IC e espionagem. A distinção entre o que é ou não ético nem sempre é clara. Para evitar que a IC seja confundida com actividades menos lícitas, a Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), entidade que congrega mais de 7 mil profissionais da área, estabeleceu um código de ética, que define regras e comportamentos a seguir. Nunca pagar por informação, nunca induzir em erro um entrevistado, não utilizar aparelhos de escuta; são exemplos dessas regras.

“Confundir IC com espionagem é estupidez”, afirma Miguel Duarte Ferreira. “Primeiro, porque a espionagem é ilegal. Segundo, porque quando compramos informação não há forma de sabermos exactamente o que estamos a adquirir. Dessa forma, expomo-nos ao risco. Terceiro, porque o maior risco da espionagem é o facto de que

ela impede-nos de trabalhar o raciocínio, assumindo que é mais fácil comprar do que pensar.” É também por esta confusão ainda existir que a maioria das empresas não admite a utilização da IC.

No segredo dos deuses

Apesar de a identificação de unidades de IC não ser óbvia nas empresas portuguesas, há experiências próximas desta realidade. Miguel Duarte Ferreira comenta que em Portugal os esforços em IC ainda são pouco estruturados e estão muito ligados à área de estudos de mercado.

A EXAME apurou que empresas como a PT Comunicações e a Caixa Geral de Depósitos (CGD) têm trabalhado neste sentido. Fonte oficial da PT revela que há IC na empresa, mas não identifica a criação de um gabinete específico para a aplicar. O mesmo se passa na CGD. Fonte da instituição também confirma que esta área tem sido acompanhada. A grande motivação para manter a IC secreta também tem muito que ver com o facto de esta ser uma mais-valia face à concorrência.

Embora queiram manter o assunto em segredo, muitas companhias já a têm como aplicação estratégica. E mesmo que não lhe chamem IC, é normal que a utilizem com outros nomes. “A inteligência passa por ter pessoas no terreno a descobrir o que se passa. As pessoas precisam de deixar de lado os documentos e *power points*, e sair à rua para ver o mercado real”, aconselha Leonard Fuld. Decerto que a TV Cabo, por exemplo, pode perceber o que a sua concorrente Cabo Visão anda a fazer e de que forma anda a crescer. E vice-versa. Basta andar na rua e observar as obras de instalação de cablagem que a outra anda a fazer. Com os olhos bem abertos. ■