



A gestão do conhecimento pode ser também, uma ferramenta de marketing. O autor, após uma retrospectiva sobre as árvores de conhecimentos, nos traz uma experiência bem sucedida, na indústria farmacêutica, da aplicação desses conceitos no ambiente de negócios.

# Aplicação de uma Ferramenta Visual para Análise da Concorrência

## **SITUAÇÃO 1**

Nós, profissionais de Inteligência Competitiva (IC), gastamos muito tempo e esforço para conscientizar os coletores de informações de campo sobre a necessidade de fornecer relatórios que nos falem das atividades dos concorrentes. Depois de muito trabalho conseguimos receber um número enorme de relatórios, comunicando-nos sobre promoções, movimentos de preços, treinamento dos canais de distribuição, contratações de vendedores etc, etc. Agora temos um novo problema: como analisar todos esses relatórios recebidos, de maneira prática e rápida? Como obter um panorama geral das ações de um concorrente? É possível identificar um padrão comum a um certo grupamento estratégico de concorrentes, sem ter que analisar todos os relatórios, um a um?

## **SITUAÇÃO 2**

Sua empresa tem um grande número de concorrentes, cada um deles oferecendo ao mercado um amplo portfolio de produtos/serviços, com alguns deles semelhantes aos seus, e outros nem tanto. Como visualizar essa oferta de produtos sem ter que recorrer a tabelas e folhetos desses concorrentes? Como fazer análises ágeis e precisas sobre possíveis estratégias de portfolio dos concorrentes?

Esses eram alguns dos principais problemas que enfrentávamos ao implantar o Sistema de Inteligência Competitiva na Vallée S.A., uma empresa genuinamente brasileira, do ramo farmacêutico, que produz insumos para a saúde animal, principalmente para animais de produção. A Vallée está, atualmente, entre a cinco maiores empresas do

segmento, no mercado nacional, e vem enfrentando uma árdua competição, representada pela presença das maiores multinacionais farmacêuticas, que vislumbram o Brasil como um mercado de enorme potencial para suas aspirações.

No início, nos deparamos com um problema comum a todas as empresas que praticam IC: a conscientização da equipe de campo de vendas e assistência técnica sobre a importância do envio de relatórios sobre as atividades dos concorrentes. Para contornar essa dificuldade, em uma primeira fase, usamos todas as oportunidades que nos eram oferecidas para ministrar treinamentos sobre IC. Nos treinamentos de vendas, convenções, reuniões regionais, enfatizávamos os ganhos que toda a Organização teria ao utilizarmos frequentemente o sistema de IC. Um grande avanço foi conseguido quando, no início de 2004, disponibilizamos para toda a empresa a possibilidade de utilização de um Portal de Inteligência, facilitando tanto o envio de informações do campo para a Equipe de IC como o caminho inverso, dando subsídios para que as pessoas do campo pudessem melhorar seu desempenho profissional.

Com o tempo, a equipe de campo passou a se utilizar com frequência cada vez maior do Portal e, como esperávamos, a contribuição com o Sistema aumentou consideravelmente, a ponto de estarmos gastando uma parte considerável de nosso tempo para analisar todos os relatórios enviados, para tentar formar um quadro do contexto competitivo e descobrir correlações entre os desempenhos das empresas e suas atividades de campo.

# A SOLUÇÃO ADOTADA

O aumento do número de relatórios recebidos tornou a tarefa de análise e tratamento dos dados bastante complexa e de difícil execução. Ficou claro, portanto, que seria preciso fazer uso de uma ferramenta que tratasse as informações estruturadas e não-estruturadas recebidas e permitisse a criação de um quadro mais abrangente, que gerasse *insights* a partir das informações de campo. Encontramos a solução para esse problema por meio do uso dos conceitos da Inteligência Coletiva, desenvolvidos por Pierre Lévy \*• e das Árvores de Conhecimento, elaborados por Pierre Lévy e Michel Authier <sup>o</sup>, os quais deram início à elaboração do software See-K®, originalmente destinado à gestão das competências internas de uma organização. Entretanto, com base na proposta apresentada por Marchi <sup>o</sup>, é possível considerar as competências das empresas como a síntese das competências das pessoas que as compõem e, portanto, usando-se essa ferramenta, pode-se construir uma cartografia das competências essenciais dos concorrentes (e da própria empresa) que sejam as mais interessantes para monitoramento da Inteligência Competitiva,

## Árvores de Conhecimento

O conceito das "Árvores de Conhecimentos" (AdC) foi elaborado em 1991, utilizando princípios ao mesmo tempo matemáticos, filosóficos e sociológicos, sem predominância de qualquer um deles. A evolução de cada uma dessas dimensões permitiu ou suscitou avanços nas outras.

A iniciativa partiu da então Primeira-Ministra da França, Edith Cresson, que, preocupada com a exclusão social, com o desemprego e a evasão escolar, confiou a formação de uma missão à Universidade da França, que tinha como principal objetivo desenvolver sistemas de reconhecimento dos saberes os mais diversos, como forma de combate àqueles problemas.

A missão ficou sob a responsabilidade de Michel Serres, e era composta por ele, pelo filósofo Pierre Lévy e pelo matemático e sociólogo Michel Authier, que vieram a desenvolver o sistema das AdC ao longo de 1992.

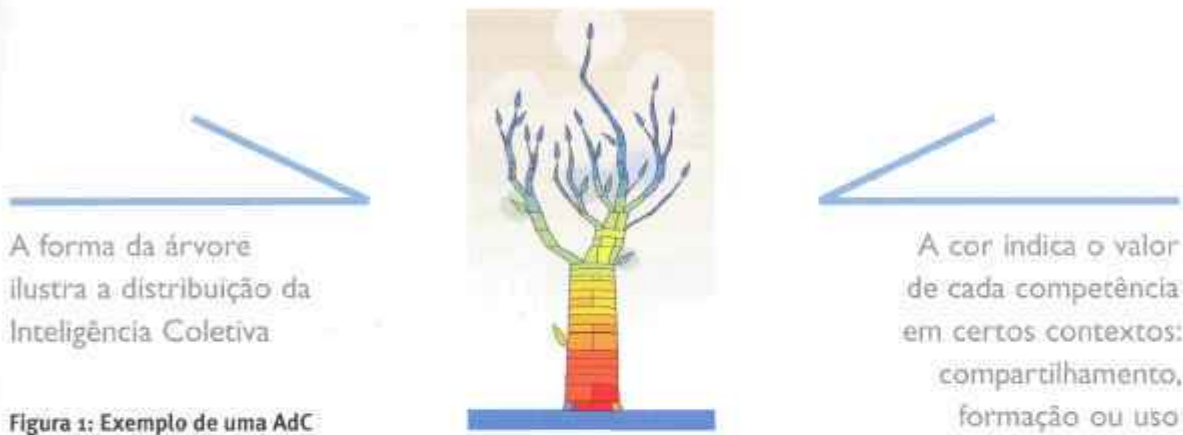
Seu princípio fundamental é o de que podemos partir dos indivíduos, de seus conhecimentos, saberes e competências adquiridas ao longo da vida pessoal, social ou profissional, para situá-los no âmbito de uma sociedade, um coletivo em que evoluem esses mesmos indivíduos.

A imagem de uma AdC é a de uma árvore de polígonos que representam os diferentes saberes do coletivo. As características desses polígonos, tais como área, cor e posição na árvore, permitem a identificação do estado desses saberes naquele contexto.

A forma da árvore também dá informações sobre a situação dos conhecimentos da comunidade: os saberes de base formam o "tronco", enquanto que os muito especializados formam as "folhas". Os "galhos" indicam um número intermediário e competências compartilhadas pelas pessoas da comunidade.

As cores das AdC nos indicam os valores dos conhecimentos para uma determinada comunidade, variando do verde claro ao vermelho escuro, do menor valor para o maior valor, respectivamente.

O valor, dentro de cada contexto, é definido, em tempo real, a partir do uso que se faz da AdC e, assim, ele pode evoluir de acordo com o desenvolvimento da organização. As figuras 1 e 2 ilustram exemplos de AdCs.



**Figura 2: Exemplos de formas de AdCs**

Analisando-se a árvore da esquerda, pode-se dizer que o grande tronco na base da árvore indica que há competências fortemente compartilhadas. Os dois galhos principais indicam áreas de especialização. Cada galho revela um grupo específico de colaboradores que compartilham determinadas competências. Cada galho tem seus sub-galhos e folhas, indicando sub-especializações e redes de especialistas.

Na árvore do centro, o único grande tronco indica que os colaboradores compartilham muitas competências. Há praticamente uma grande área principal de especialização, na qual os colaboradores compartilham competências, indicando uma forte base para uma "cultura comum". Na árvore da direita não há tronco: os colaboradores não compartilham competências. Também não há uma ramificação principal. Nota-se muitos pequenos galhos, cada qual

representando perfis individuais ou grupos de colaboradores que não compartilham competências com os outros.

Todos os conceitos das Árvores de Conhecimentos até aqui apresentados podem ser perfeitamente considerados pertinentes, ao se tentar representar uma empresa não através do coletivo de seus colaboradores, mas sim pelo coletivo de suas capacidades e habilidades que compõem suas competências essenciais, ou seja, aquilo que as distingue das demais concorrentes e que formam a base para uma caminhada rumo à liderança de seu mercado.

Mais adiante estão descritas as maneiras de se monitorar e analisar as competências essenciais das empresas concorrentes da Vallée S.A, sob a forma de uma árvore de competências.

## O Software **See-K®**

O emprego mais comum do See-K® é na gestão de conhecimentos e competências dos indivíduos dentro de uma coletividade e o entendimento sobre a influência de cada pessoa e seus saberes na comunidade em que está inserida. É, portanto, de grande utilidade para organizações empresariais, na medida em que facilita o desenvolvimento dos seus recursos humanos, o recrutamento e seleção de novos colaboradores, preenchimento de vagas por substituições ou promoções, planos de remuneração especiais e inúmeras outras aplicações.

A proposição de utilização do software See-K® para visualização das competências essenciais dos concorrentes e da própria Vallée S.A. é inédita, dentro das aplicações tradicionais do programa conforme foi concebido por seus idealizadores Michel Authier e Pierre Lévy.

Uma aplicação inédita do software foi a visualização dos portfólios de um grande número de empresas que participam do mercado juntamente com a Vallée. A partir de comandos simples, é possível responder a questões como:

- Que empresas têm maior presença no mercado em geral e em segmentos específicos?
- Quais empresas apresentam portfólios com maior sinergia, de maneira a viabilizar ou a rejeitar uma proposta de aliança, fusão ou aquisição?
- Quais empresas têm o portfólio mais exclusivo e quanto isso representa em faturamento?
- Quais oportunidades ainda não estão sendo exploradas por minha empresa?
- Em que categorias de produtos é possível fazer alianças?

Em suma, inúmeras são as possibilidades de análise de caráter estratégico e tático a partir de uma alimentação cuidadosa de portfólios dos concorrentes ao banco de dados do See-K®.

## Caso Prático: Análise de fusão entre empresas, seus impactos e recomendações

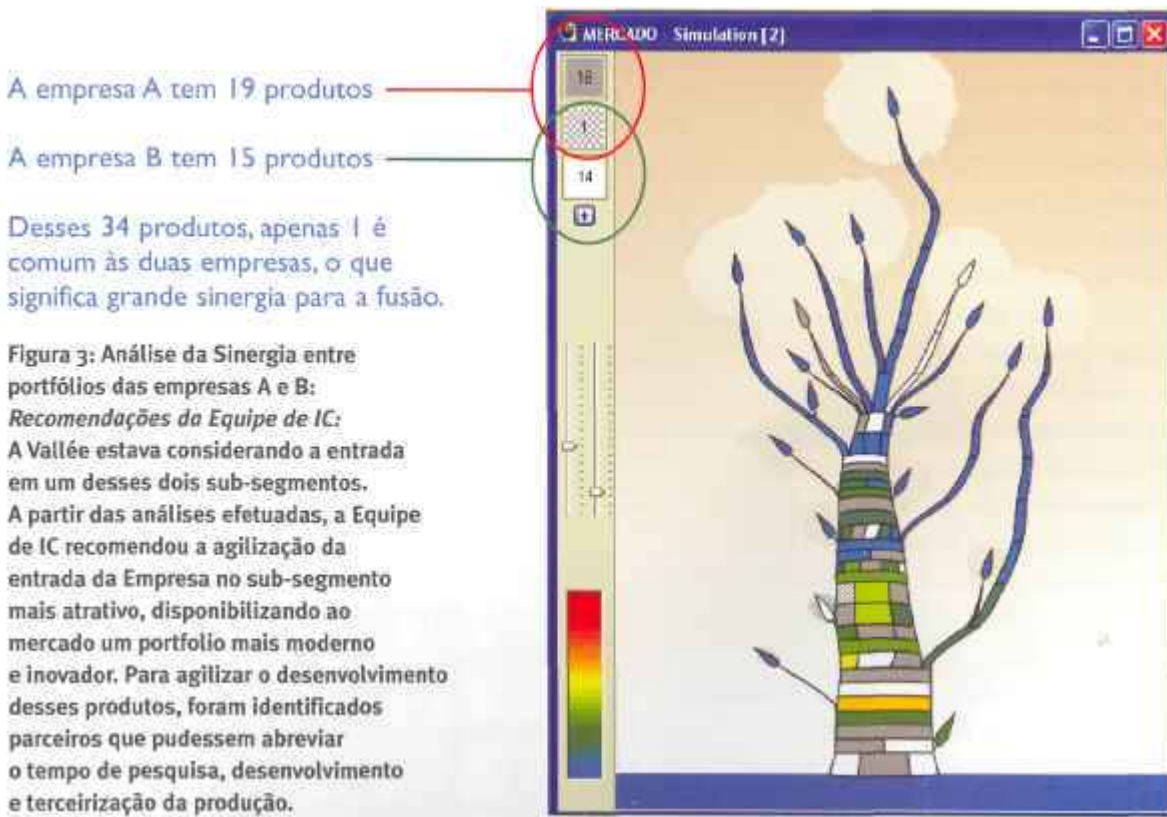
### **Contexto:**

Por meio de nosso Portal de Inteligência, a Equipe de IC recebeu três relatórios de campo, vindos de regiões distintas do país, relatando que, após encontros com funcionários de duas empresas concorrentes, multinacionais, começava a circular um boato de que essas duas empresas estariam promovendo uma aliança, ou acordo comercial, de modo a juntar forças para competir no mercado brasileiro.

A Equipe de IC começou a investigar a possibilidade de que essa fusão estivesse acontecendo em outras regiões do mundo. Rapidamente, constatou-se que essa fusão também era uma realidade na Índia e na Europa.

**Análise:** A partir dessa constatação, a Equipe de IC passou a criar um cenário, analisando como seria o modelo de negócios dessa nova empresa, formada pela fusão, e seus impactos para a Vallée. As **conclusões foram:**

1. a empresa resultante tornar-se-ia a líder no mercado brasileiro;
2. os portfólios direcionados a dois sub-segmentos muito importantes tinham grande sinergia (Fig. 3);
3. o portfólio resultante da fusão seria bastante abrangente, porém ainda tradicional, carente de produtos inovadores.



### Outras aplicações do software **See-k®**

Há diversas outras possibilidades de aplicação do programa. Pode-se elaborar análises sobre as competências essenciais *estruturais*, ou seja: competências que não se alteram significativamente em um curto espaço de tempo. Entre elas pode-se citar: portfólio de produtos e serviços, domínio de tecnologias de produção, capacidade de produção, imagem, perfil de negócios e de gestão, alianças estratégicas e outras. Esse grupo é caracterizado pela coleta de informações principalmente em fontes formais, feita pela equipe de IC. Isso não significa, entretanto, que informações informais, vindas do campo, não sejam bem-vindas. Ao contrário, é a partir delas que se pode antever movimentos importantes da concorrência e alertar os executivos da Empresa para possíveis reações.

Pode-se, ainda, monitorar as competências essenciais *conjunturais*, ou seja, as competências que podem se alterar consideravelmente em curto espaço de tempo. Entre elas estão: agressividade mercadológica, capacitação financeira e movimentações de recursos humanos, tais como contratações de pessoas-chave, treinamentos etc. Essas informações são de natureza informal, coletadas preferencialmente pela equipe de campo, que está em permanente contato com seus pares de outras empresas.

Além dessas aplicações, há outras, em que é possível analisar o desempenho das vendas e do perfil de compras dos clientes. É possível, por exemplo, saber de forma gráfica, se clientes concorrentes entre si compram produtos semelhantes ou não, ou se uma promoção casada de dois produtos deu resultado em um determinado mês etc. Enfim, são inúmeras as possibilidades de análise.

Enfim, diversas são as aplicações dessa ferramenta. Atualmente estamos iniciando sua utilização para a gestão de redes sociais, como uma forma de melhor entender e usufruir dos relacionamentos entre as pessoas, principalmente entre aquelas que podem ser consideradas fontes primárias de informação, formais e informais.

## Conclusões

O ambiente hipercompetitivo a que muitas empresas estão sujeitas, nos tempos atuais, as obriga a encontrar uma solução para tratar, de forma organizada, racional e estruturada, o sem-número de informações disponíveis e cada vez mais crescente de publicações e compilações, especialmente na Internet.

O correto entendimento da arena de competição entre as empresas e a tomada

de decisões bem fundamentadas e em tempo hábil é fundamental para uma organização que deseja perpetuar-se no mercado, aumentando continuamente seu valor e contribuindo para o desenvolvimento social.

O Sistema de Inteligência Competitiva da Vallée S.A., utilizando a ferramenta See-K®, foi elaborado com vistas a facilitar o processo decisório da empresa, de forma ágil e dinâmica, fazendo com que um grande número de análises seja possível. A medida que os usuários adquiram maior familiaridade com o processo de análise proporcionado por esse software, aumentarão as chances de sucesso do Sistema de Inteligência Competitiva.

A exemplo de quaisquer outros softwares, o See-K® não elimina a necessidade do trabalho realizado pelos analistas. Ao contrário, a função de análise, sem dúvida a mais importante dentro do ciclo da inteligência, é altamente valorizada por essa ferramenta, uma vez que permite o emprego de toda a criatividade presente na equipe responsável pela produção de inteligência na empresa.

## Referências Bibliográficas:

**Bijlsma-Frankema, K. & Costa,**

A. Cy. *Understanding the trust-contrai nexus*. 2005, *International Sociology*, 20(3), 259-282

**Coleman, James,** *Social capital in the creation of human capital*, 1988 *American Journal of Sociology*, 94, suplemento, S95-S120.

**Kale, R, Singh, H. & Perlmutter.**

*Learning and protection of propnetary assets in strategic alliances: Building relational capital*. 2000 *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.

**Sérgio Marchi**

DEA, Vallée S.A.