



GENILSON CEZAR

# Detetive corporativo

Empresas de todos os ramos adotam estratégias de acompanhamento da concorrência e do mercado para manter o vigor dos seus negócios

**A** Inteligência Competitiva (IC), uma solução de tecnologia para busca e tratamento de informações, muito em voga atualmente nas corporações brasileiras, tem seus mistérios. Mobiliza redes internas de inteligências, composta por pessoas das áreas de vendas, assistência técnica, compras, P&D, produtos, entre outras, para captação de informações em campo. Apura dados em jornais, revistas, relatórios de mercado e bases de informações corporativas. Utiliza métodos sofisticados de armazenamento e avaliação como data

warehouse, balanced scorecard, CRM (Customer Relationship Management) e Business Intelligence. E conta com uma clientela formada pelos principais players dos mercados de telecomunicações, construção civil, bens de consumo, Utilities, financeiro, farmacêutico, entre outros.

Poucas companhias, no entanto, ousam relatar os benefícios obtidos com a nova metodologia. A Americanas.com, por exemplo, num portal web, diz apenas que faz uso do text mining para "refinar informações necessárias para o processo de tomada de decisão por parte da equipe comercial". A Vítotel Filmes Flexíveis, antiga

Voíocel, empresa do Grupo Votorantim, indica, sucintamente, que utiliza processos de IC para que a equipe de Inteligência de Mercado possa trabalhar "de uma forma mais organizada, produtiva e flexível".

A Embratel, que no final do ano passado, contratou a Cenbracom para ser sua fornecedora de estudos e subsídios do mercado de telefonia, informou simplesmente, através de sua assessoria de imprensa, que não iria se manifestar por considerar o assunto por demais "estratégico".

Apesar de tudo, os fornecedores de IC refutam a idéia de que essa inibição se deva às insinuações de práticas pouco

ortodoxas no processo de aquisição e análise das informações sobre os concorrentes. "Essa é uma impressão equivocada", avalia Leonardo Costa Rangel, sócio-diretor da Cortex Intelligence, empresa sediada no Rio de Janeiro, criada em 2004, focada em serviços de Inteligência. "Claro, trata-se de um conhecimento sobre o cenário onde a empresa atua, sobre seus concorrentes. Mas ninguém precisa recorrer a métodos ilícitos. A definição que mais gosto é a de que IC é um processo sistemático e ético de coleta, análise e disseminação de informações sobre o ambiente competitivo de uma organização", afirma ele.

Isso difere, segundo Rangel, do trabalho tradicional de elaboração dos planos estratégicos das empresas, feitos anualmente, no final do exercício, geralmente muito burocráticos. "Com a inteligência competitiva, a intenção é fazer isso de forma sistemática, com atualização contínua dos perfis analíticos dos competidores, verificando os business dos concorrentes, tendências de mercados, quais os negócios com maior crescimento e maiores margens de lucros", diz ele,

## A DIFERENÇA


**O** que diferencia uma empresa de outra no campo da Inteligência Competitiva, segundo os fornecedores, é o nível de sofisticação de seus processos. Mesmo empresas de setores e portes semelhantes poderão apresentar diferentes estágios de sofisticação em seus processos de inteligência. Para mostrar como as empresas podem evoluir processos de inteligência, a Cortex realizou um estudo junto a executivos de 14 empresas brasileiras, consideradas referência em IC no Brasil.

Algumas delas usam inteligência competitiva com foco nos processos comerciais da organização, ligadas às áreas de vendas e marketing, outras atendem à organização como um todo, e apenas uma foca na área de suprimentos. Entre as empresas entrevistadas, estão a Vivo, TIM, Camargo Correa, Unilever, Klárim, ComGás, Alcoa, Itaú Seguros, Bayer, Accor/Ticket e Red Bull. Esse é o resumo do que apurou a amostra.

### Exterior

Na verdade, inteligência competitiva não é uma coisa tão nova assim. O professor da Harvard Business School, Michael Porter, em 1986, mostra em seu livro "Estratégia Competitiva", a necessidade de uma metodologia para determinar quais são os dados particularmente cruciais e sobre o modo como eles podem ser analisados. Ou seja, a necessidade de olhar para fora da corporação, para seus competidores, de forma contínua e sistemática. Mas nos

últimos anos, esse método de compilação de dados para uma análise sofisticada da concorrência virou uma espécie de moda no Brasil e várias organizações passam a montar áreas internas de inteligência competitiva.

A Cortex, de acordo com Rangel, ajuda as empresas nessa tarefa, com um portfólio completo de soluções que inclui consultoria em inteligência, uma plataforma de software de inteligência artificial, a Cortex Competitiva, desenvolvida em parceria com laboratórios de pesquisa da 

# Anúncio

PUC-Rio, soluções específicas de Text Mining, e serviços terceirizados para operação de processos de inteligência.

São mais de dez clientes na carteira da empresa, com contratos que partem de 50 mil reais e podem chegar até a 400 mil reais. Entre eles estão a Americanas.com, Brasken, Petrobrás e Bradesco Seguro. "Normalmente, quando se fala de inteligência competitiva não é uma coisa que as pequenas empresas se preocupem muito. Elas não têm uma sofisticação muito grande para questões internas", destaca Rangel,

#### Primeiros passos

Com um nível de sofisticação menor, mas com mais tempo no mercado, a Cenbracom tem como diferencial um quadro maior de analistas qualificados, em torno de 40 profissionais, fora outros 60 correspondentes terceirizados, que atuam em vários estados brasileiros. Segundo Luiz Tadeu Araújo, a empresa iniciou suas atividades em 1977 como um centro de "informações voltado ao mercado publicitário (analisa anúncios de empresas concorrentes), e a partir de 1998, com a privatização do sistema Telebrás, foi contratada para criar uma área de Inteligência Competitiva para a Telefônica.

"Nossa função principal era observar e prever as oportunidades e observar e prever os riscos", conta ele. O trabalho exige um conhecimento amplo das atividades dos clientes, observa Araújo. "Nós temos um bibliotecário especializado no negócio de cada um dos nossos clientes, que alimentam nosso banco de dados com informações diárias dos competidores e de seu ambiente de atuação. Não utilizamos software de inteligência artificial, nosso principal valor é o cérebro humano", diz o executivo.

Mas uma das grandes tendências atuais deste segmento de mercado é o uso cada vez maior de sistemas específicos, como CRM e Business Intelligence para construção de novas áreas de inteligência de mercado. É o caso da Sab Company, uma das principais empresas de comércio internacional do país, com faturamento anual acima 580 milhões de reais, que, em meados do ano passado, decidiu implantar soluções de Business Intelligence da norte-americana MicroStrategy, em sua nova área de inteligência competitiva.

Com mais de 150 clientes em uma carteira composta por pequenas, médias e grandes empresas de diferentes segmentos de atuação, a Sab atua em



todas as atividades de comércio exterior - e a informação é considerada um elemento estratégico para dar mais agilidade e reduzir o tempo dos processos de importação e exportação.

"O objetivo é possibilitar um estudo

mais aprofundado sobre os mercados onde a Sab Compay atua, analisando e comparando produtos, clientes, oportunidades e os riscos de negócios. Além de índice de produtividade, integração de sistemas, desempenho de áreas, pró-atividade, acompanhamento de ações, planejamento orçamentário e balanced scorecard", diz Adriano Aquino, diretor de TI da empresa.

Entre os resultados que a Sab pretende alcançar, de acordo com o executivo, estão uma melhor gestão orçamentária, acompanhamento de performance, novos negócios e clientes atraídos pelas inovações implementadas. O projeto de inteligência competitiva, segundo Aquino, envolve a construção de uma data warehouse para cada uma das cinco perspectivas do planejamento estratégico da companhia. "O novo modelo deve demorar a ficar pronto, mas as informações geradas para os clientes ganharão novas formas e maneiras de serem transmitidas", afirma ele.

"Não utilizamos software de inteligência artificial, nosso principal valor é o cérebro humano"

LEONARDO COSTA RANGEL, DA CORTEX INTELLIGENCE.

## EVOLUÇÃO

### ASPECTOS MAIS DESENVOLVIDOS PELAS ÁREAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

**Maestria na coleta de informações secundárias.** Embora praticamente todas as entrevistadas tenham reconhecido que as informações primárias obtidas junto à rede de inteligência sejam de maior importância, o monitoramento das informações secundárias, provenientes de jornais, relatórios de mercado e bases de dados especializados, se mostrou ser estritamente necessário. O que diferenciou as empresas sofisticadas das iniciantes foi o grau de abrangência das fontes utilizadas e o nível de sistematização com que a coleta de informações secundárias é realizada.

**Sólidas estruturas internas.** As empresas estudadas aparentam possuir muito bem estruturadas suas áreas de inteligência; todas com recursos humanos dedicados exclusivamente para as atividades de IC. Dentre outros fatores, as empresas que demonstraram possuir maiores níveis de sofisticação neste aspecto foram aquelas que posicionaram a área de inteligência em sua estrutura organizacional de forma a privilegiar o contato direto com as principais áreas-cliente.

### ASPECTOS QUE APRESENTAM GRANDE POTENCIAL DE MELHORIA

**Sem avaliação sistemática para o processo de IC.** Parece que os princípios de avaliação, controle e melhoria contínua de processos de negócio, disseminados pela Gestão da Qualidade nas décadas de 80 e 90, ainda não têm sido aplicados de forma satisfatória ao processo de inteligência.

**Redes de inteligência ainda incipientes.** Embora boa parte das empresas concorde que o maior valor da IC vem das informações primárias obtidas junto à rede de inteligência, esta é uma das dimensões nas quais as organizações ainda apresentam grande potencial de melhoria.

**Soluções paliativas de Tecnologia da Informação.** A solução de TI mais comumente adotadas pelas equipes de inteligência é o desenvolvimento paliativo de sistemas baseados em ferramentas como Access, Excell ou Lotus Notes. Um grupo de empresas investiu no desenvolvimento de soluções em plataforma web. Nenhuma empresa disse utilizar sistemas integrados próprios. Mas boa parte disse estar avaliando a compra de softwares específicos de IC. As empresas estão em busca da automatização de tarefas operacionais de pouco valor agregado, visando obter ganhos de produtividade dos recursos disponíveis.