

Inteligência Competitiva: roteiro de filme ou trabalho de formiguinha?

A Inteligência Competitiva envolve um trabalho árduo tanto de implementação quanto de manutenção. Aspectos como governança, infra-estrutura de TI, taxonomia, cultura, postura ética, estratégia, dificuldade de se obter informações, colaboração e mobilização devem ser levados em consideração.

**Dr. José Cláudio Terra,
Caspar Van Rijnbach e David Kato**

Vamos lá! Espiões trabalhando com escuta telefônica, funcionários sem ética copiando arquivos restritos, vendedores fuçando a lata de lixo da concorrência. É este um típico cenário associado à Inteligência ou Espionagem Industrial? Que tal ainda uma série de robôs e agentes de software que vasculham diariamente a web em busca de informações sobre a concorrência ou novos produtos? Mais excitante ainda, visitar o *stand* da concorrência e mentir a própria identidade em busca de informações valiosíssimas que podem estragar toda uma campanha de marketing planejada em estrito segredo. Finalmente, nada como ficar sabendo de movimentos estratégicos da concorrência em uma mesa de bar através do amigo do amigo...

Sim, Inteligência Competitiva (IC) suscita, com frequência, além de questões éticas, certa estupefação com uma atividade que parece saída das telas de cinema ou da página policial de uma revista de negócio. Imagine um amigo que diz trabalhar com Inteligência Competitiva ou um consultor na área. São logicamente pessoas inteligentes, astutas e

tecnologicamente sofisticadas. Além disso, têm uma profissão interessante, cheia de perigos e descobertas. Mas, afinal de contas, IC parece mesmo com um roteiro de filme?

Pelo o que podemos observar, uma outra realidade se desnuda quando se discute o que de fato empresas líderes em Inteligência Competitiva realmente fazem para obter informações estratégicas, táticas e mesmo operacionais do seu ambiente. Sim, IC envolve também suprir a organizações de *inputs* para decisões bem operacionais e táticas, como escolher este ou aquele fornecedor ou ainda reforçar a equipe de vendas nesta ou naquela região. Pode e deve ser utilizada principalmente por organizações que operam em ambientes ultra-competitivos, baseados em constante avanço tecnológico. Não é, no entanto, uma prerrogativa deste tipo de empresa. Empresas de qualquer setor, porte e nível de sofisticação tecnológica podem se beneficiar da mentalidade, métodos e tecnologias disponíveis para a IC.

O trabalho da IC, longe de ter todo o glamour de Hollywood, é na verdade um trabalho árduo, envolvendo uso intensivo em informação e colaboração de um grande número de pessoas da organização. Muitas empresas implementam ferramentas sofisticadas de TI achando que vão escapar do trabalho duro. Sem dúvida a IC necessita de tecnologia para lidar com a oferta crescente de informação, mas acima de tudo, depende de fatores como a estrutura de suporte, capacidade de mobilização organizacional, formação de uma cultura de IC e o desenvolvimento de competências de interpretação e ação.

A cultura de IC envolve um sentimento de “vigilância constante”, de colaboração e uma postura ética muito clara na cabeça de todos os colaboradores. A vigilância faz com que todos se sintam parte do processo, buscando e disseminando informações sobre o ambiente

focaram na estrutura técnica, mas se esqueceram de implantar estratégias de *change management* e ter foco absoluto na geração de valor para os usuários. Em alguns casos, CRM chegou a ser visto como forma de controle pelas equipes de venda.

Além dos esforços necessários para a manutenção de uma cultura é necessário ter uma boa estrutura de suporte à IC, o que requer uma grande mobilização inicial da organização para definir taxonomia, governança, políticas de publicação, implementar ferramentas de TI e para criar um alinhamento entre a estratégia e a agenda de inteligência, priorizando os principais tópicos e assuntos a serem monitorados. Após esse esforço, deve existir uma preocupação constante em manter esses elementos funcionando e refletindo de forma clara as mudanças ocorridas no ambiente organizacional e competitivo.

“O trabalho da IC, longe de ter todo o glamour de Hollywood, é na verdade um trabalho árduo. Envolve uso intensivo em informação e colaboração de um grande número de pessoas da organização.”

competitivo de forma organizada e constante. A colaboração em torno das informações trazidas para o ambiente organizacional possibilita a validação e melhoria das informações. A ética garante que a organização faça seu trabalho de inteligência sem suscitar problemas legais que podem acabar com a existência da organização.

IC é um trabalho que precisa de coordenação técnica e especializada, mas que envolve - necessariamente - mudança cultural. Para engajar as pessoas é preciso, ademais, foco em resultados claros e objetivos. Caso contrário, a própria IC se torna apenas mais uma tarefa ou uma forma de controle. Esta é a razão porque muitos casos de implantação de CRM não deram certo. Muitas empresas

A IC pode e deve ser vista como uma forte ferramenta de apoio à estratégia da empresa e deve estar totalmente integrada com a mesma. Com esta abordagem, a empresa passa a monitorar de forma constante seu ambiente competitivo, prevendo mudanças no posicionamento dos concorrentes, nas atitudes dos consumidores, legislação e tecnologia. Com esta visão ampla do mercado, as práticas nos níveis operacional e tático podem ser reavaliadas continuamente, tornando a empresa mais competitiva. E a estratégia pode ser redirecionada de acordo com mudanças estruturais no mercado.

No entanto, após o trabalho inicial apresentado nos parágrafos anteriores, ainda é necessário

fazer o trabalho de dia-a-dia da IC, que parece muito com o feito por uma figura menos grandiosa do que a do espião a serviço da coroa inglesa: a formiguinha. Assim como ela, pessoas que se envolvem com a IC têm grandes dificuldades no seu trabalho. Fontes dispersas, desatualizadas, de baixa confiabilidade e uma oferta gigantesca de informação são só alguns dos muitos problemas que devem ser enfrentados para conseguir gerar bom produtos de inteligência. As informações devem ser trabalhadas cuidadosamente e com muita paciência e ética.

Daí a necessidade de se mobilizar esforços de diversos atores para facilitar o processo, criando um ambiente propício para que todos possam de alguma forma capturar, validar, analisar e disseminar informações relevantes sobre o ambiente competitivo. Desta forma, o “trabalho de formiguinha” de diferentes pessoas cria um todo harmonioso com grande impacto na estratégia. Além disso, a informação *per se* não cria valor, gera *insights* ou toma decisões. É por meio do esforço coletivo de *sense making* que as informações e fatos do mundo passam a fazer sentido organizacional e podem levar à tomada de decisões estratégicas, táticas e operacionais. Os benefícios organizacionais advindos de uma eficiente IC podem ser, portanto, múltiplos, incluindo:

- Antecipação a movimentos da concorrência;
- Detecção antecipada de tecnologias emergentes e de alto impacto estrutural;
- Redução de custos com o aprimoramento da performance operacional por meio de *benchmarks*;
- Subsídios para estratégias de fusão e aquisição;
- Melhoria da eficiência das ações marketing;
- Reavaliação constante das estratégias através da criação de cenários;

- Desenvolvimento de fornecedores mais estratégicos e competitivos em custo; e
- Penetração em novos mercados.

Apesar de não ser tão emocionante quanto um filme de ação cheio de espiões, a IC quando feita de forma cuidadosa e sistemática, tendo em mente a infra-estrutura, cultura, processos consistentes, a estratégia, o trabalho duro e a mobilização organizacional necessária, traz resultados que compensam todos os esforços. O resultado da IC bem realizada não se traduz em uma coleção de prêmios, mas na criação de uma organização que aprende constantemente, estimula a inteligência coletiva e que responde agilmente aos desafios do ambiente.

* * *

José Cláudio C. Terra é presidente da TerraForum Consultores. Atua como consultor e palestrante no Canadá, nos Estados Unidos, em Portugal, na França e no Brasil. Também é professor de vários programas de pós-graduação e MBA e autor de vários livros sobre o tema. Seu email é jcterra@terraforum.com.br

* * *

Caspar van Rijnbach é consultor da Terraforum Consultores e especialista em Programas de Idéias e Inovação. Seu email é caspar@terraforum.com.br

* * *

David Kato é consultor da TerraForum Consultores. Seu email é david@terraforum.com.br

Artigos Relacionados

Taxonomia: elemento fundamental para GC
Estratégia de Conhecimento
Determinantes da Necessidade de Portais Corporativos

A EMPRESA

A TerraForum Consultores é uma empresa de consultoria e treinamento em Gestão do Conhecimento (GC) e Tecnologia da Informação. Os clientes da empresa são, em sua maioria, grandes e médias organizações dos setores público, privado e terceiro setor. A empresa atua em todo o Brasil e também no exterior, tendo escritórios em São Paulo, Brasília e Ottawa no Canadá. É dirigida pelo Dr. José Cláudio Terra, pioneiro e maior referência em Gestão do Conhecimento no país. Além disso, conta com uma equipe especializada e internacional de consultores.

PUBLICAÇÕES TERRAFORUM

Gestão do Conhecimento e E-learning na Prática

Portais Corporativos, a Revolução na Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento - O Grande Desafio Empresarial

Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas

Realizing the Promise of Corporate Portals: Leveraging Knowledge for Business Success

Gestão de Empresas na Era do Conhecimento