

REVISTA ELETRÔNICA
BRASILIANO & ASSOCIADOS
ISSN 1678-2496N

Maio/Junho 2005 nº:18º

www.brasiliano.com.br

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

SUMÁRIO

REVISTA ELETRÔNICA

BRASILIANO & ASSOCIADOS



O ESPÍRITO EMPREENDEDOR

pág. 3



A COLETA DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

pág. 5



TRANSFORMANDO AS INFORMAÇÕES EM INTELIGÊNCIA, ATRAVÉS DA ANÁLISE

pág. 24

A Revista Eletrônica Brasiliano e Associados é uma publicação bimestral da Brasiliano & Associados - Gestão de Riscos Corporativos. Todos os Direitos Reservados

Diretor Executivo: Antonio Celso Ribeiro Brasiliano

Diretora de Treinamento: Enza Cirelli

Projeto Gráfico e Editoração: EleonoraSchmitt e Marina Brasiliano
e-mail: kasulodesign@terra.com.br

O ESPÍRITO EMPREENDEDOR



ABRASILIANO & ASSOCIADOS, mais uma vez sente-se motivada ao iniciar sua reflexão pelos desafios e obstáculos à introdução de inovação e mudanças em nosso setor de atuação. Quando falamos mais uma vez é porque nunca desistimos, apesar da forte turbulência que toda empresa sofre.

Para enfrentar estas turbulências, precisamos possuir fortes valores para suportar esta pressão. E é com estes valores, que nós da BRASILIANO, apesar das dificuldades de desafiar o novo, acreditamos na superação, coragem e pioneirismo. Estes valores é que nos mantém unidos e fortes. Estes mesmos valores fizeram com que a BRASILIANO fosse a primeira empresa de consultoria em segurança do Brasil, que ousasse em lançar no mercado brasileiro o primeiro Curso de Extensão Universitária (hoje estamos na décima sexta turma), o primeiro MBA das Américas (isso mesmo, nem nos Estados Unidos existem cursos de especialização) e que hoje se encontra na quarta turma, a primeira e única Universidade Corporativa no nosso segmento, a primeira empresa de consultoria em gestão de riscos a ter uma divisão de pesquisa, estruturada com criminólogos, a primeira empresa de consultoria em segurança a implantar metodologia científica para mensurar o risco e equilibrar uma relação custo benefício. Tudo isso nos leva sempre a renovar e inovar, por isso não desistimos nunca!!

É com prazer que retomamos a REVISTA ELETRÔNICA DA BRASILIANO & ASSOCIADOS, na sua décima oitava edição. Esta edição contempla nossos leitores com dois artigos sobre a Inteligência Competitiva. Este tema é atual e muito polêmico, pelo fato de muitas empresas e executivos confundirem com espionagem. Portanto é tão atual!!

Dentro deste enfoque, nós da BRASILIANO, não podemos desistir nunca, o espírito empreendedor deve prevalecer, apesar das dificuldades e turbulências. A receita do sucesso no passado não vale mais para hoje e certamente não mais será a mesma para amanhã. A única certeza que temos é que a mudança é constante. A dinâmica do ambiente é complexa, exigindo: conhecimento, flexibilidade e reação rápida.

Enfim tudo isso nos empurra para frente. Cair não é o problema, mas sim não levantar. Victor Hugo falava que acreditar em um sonho é construir o nosso futuro. Queremos que todos os nossos colaboradores sonhem grande e ousem fracassar! Este é o nosso perfil!

Sorte e sucesso a todos, nestes tempos de turbulência!!

Antonio Celso Ribeiro Brasiliano
Diretor Executivo
abrasiliano@brasiliano.com.br



OS REALIZADORES DE SONHOS ...
Não desistem nunca!!!

A COLETA DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Antonio Celso Ribeiro Brasiliano*

CONCEITO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A Inteligência Competitiva nas organizações de hoje, agrega valor à informação. Por esta razão, é que a Inteligência Competitiva possui uma associação explícita com os sistemas de planejamento e administração estratégica. A Inteligência Competitiva está e deve estar ligada a área estratégica das empresas e instituições porque a informação por si só é factual. É um número, estatísticas, dados recolhidos sobre pessoas, tecnologias, processos de vendas e marketing, estruturas de empresas, custos e preços, legislações governamentais, entre outras atividades que pareça interessante. As decisões não devem ser tomadas embasadas somente nestas informações. Mas sim na filtragem e análises destas informações, transformando-as em inteligência.

Segundo Larry Kahaner o conceito de IC é “A Inteligência Competitiva não é uma função, mas sim um processo. Dessa forma, ela deve aparecer na empresa, em todos os segmentos e aspectos do negócio, como uma atividade contínua e não relegada a uma área, divisão ou unidade de negócio”.

Isto significa que a principal razão de uma empresa ou instituição possuir a Inteligência Competitiva é o de suportar as tomadas de decisões. As informações analisadas, transformadas em inteligência, segundo Tyson são imprescindíveis para as empresas serem capazes de tomar decisões estratégicas acertadas, não podendo ser mais suficiente uma análise anual do ambiente de negócios.

O programa de Inteligência Competitiva, em uma empresa, formalizado pode:

- Antecipar mudanças de mercado;
- Antecipar ações do concorrente;
- Descobrir novos ou potenciais concorrentes;
- Conhecer os processos críticos da concorrência;
- Conhecer sobre novas tecnologias, produtos e processos que possam afetar o negócio da empresa;
- Saber sobre mudanças políticas, legislativas ou regulamentares que possam afetar o negócio da empresa;
- Introduzir novos negócios;

Ajudar a implementar as ferramentas de sucesso de gerenciamento na empresa.

CICLO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A unidade de um sistema de Inteligência Competitiva é o ciclo da inteligência. É o processo pelo qual informações cruas são transformadas em inteligência.

Segundo Kahaner o processo, o ciclo de inteligência usado pelas empresas é o mesmo utilizado pelas agências governamentais, inclusive pela própria CIA, que são quatro: planejamento, coleta, análise e disseminação. Utilizamos o ciclo abaixo, com cinco fases do processo, que é o controle e avaliação.

Este artigo irá tratar da segunda fase do processo da Inteligência Competitiva, a Coleta das Informações. A coleta envolve obter as informações cruas que serão transformadas em Inteligência útil — alguma coisa que possa ser usada pela alta gestão. É como matéria-prima levada para uma fábrica para ser transformada em produto acabado.

Esta fase envolve a operacionalização da coleta de informações, que serão transformadas em inteligência. Os coletores de informações devem e podem usualmente encontrar qualquer informação de modo ético e legal.

A coleta também envolve o processamento da informação de forma a poder ser tratada, transmitida, e armazenada eletronicamente.

Nesta fase também que a IC implanta sua rede de coletores. O grande desafio dos sistemas de Inteligência Competitiva é a construção de redes que verdadeiramente colem informações de forma sistemática e rotineira, o que não deve demandar uso intensivo de processos automatizados ou grandes estruturas organizacionais.



TIPOS DE INFORMAÇÕES

Há muitos tipos de informação, mas, por enquanto, vamos dividi-las em duas categorias: primárias e secundárias.

Informações primárias são fatos vindos diretamente da fonte e não adulterados. Essas fontes são fontes primárias. A fonte poderia ser um presidente, agência governamental ou qualquer um mais que tenha acesso à informação absolutamente correta.

É uma informação que não pode ser mudada, alterada ou disfarçada por opiniões ou seleções (por seleção queremos dizer o que acontece na mídia. Ainda que um dado possa ser preciso, ele ainda assim foi escolhido pelo repórter, entre vários outros dados, que poderiam ser publicados). Exemplos de fontes primárias são as comunicações em que o presidente de uma companhia dá informações sobre os planos de sua empresa, sua vida financeira, tecnologias, entre outras. Relatórios anuais e outras publicações são também considerados como fontes primárias. Relatórios de Comissões de Câmbio e de seguradoras, também.

As informações primárias devem ser consideradas absolutamente acuradas, já que as fontes também devem ser consideradas deliberadamente confiáveis. Você pode levar em conta alguns dados que foram escondidos ou mesmo erros de linguagem, mas um presidente não pode apresentar figuras erradas em apresentações e declarações, sob pena de ser crucificado, no dia seguinte, pela mídia.

Os itens que você observa por si mesmo são também fontes primárias. Se você conta o número de carros num estacionamento, no período noturno, com a intenção de determinar o número de funcionários nesse período, este é um dado de fonte primária. O mesmo vale para coisas que você observa em uma feira e ou congresso e através de literatura. O mesmo para fotos e Vídeos.

Os dados governamentais também devem ser considerados como fontes primárias. Os coletores governamentais de informações freqüentemente obtêm seus dados a partir do próprio ramo industrial, usando pesquisas e questionários, o que faz essas informações serem disponíveis para todos. Os arquivos de relatórios em agências governamentais são excelentes fontes de informações primárias, assim como os relatórios de documentos da Justiça.

As fontes primárias são os grãos sagrados da informação. Obter material primário deve ser considerado como uma meta também primária Mas não é sempre possível obter isso.

A outra categoria de informações são as obtidas através de fontes secundárias. Fontes secundárias oferecem informações alteradas. As informações secundárias são mais comumente encontradas do que as informações primárias e algumas vezes é o único tipo de informação que você pode obter sobre um determinado assunto.

As informações secundárias incluem fontes como jornais, revistas, TV e rádio. Informações escritas sobre empresas

em diversos veículos como, por exemplo, publicações de um congresso. Trabalhos acadêmicos assim como relatórios de analistas sobre empresas devem ser considerados como informações secundárias.

O que separa material primário de secundário é que o material primário é cru, inalterado e usualmente de forma inteira, enquanto o secundário foi selecionado, comparado com informações mais amplas (como por exemplo, com uma palestra na TV), ou alterado por opiniões (como as de um relatório de analista).

Isto não quer dizer que nas fontes secundárias tenham menos importância ou mesmo menos precisão que as primárias. Isso significa, para você, é que, quando você coleta informações, precisa dar pesos diferentes a cada uma, baseando-se em sua origem e em seu trajeto até chegar ao seu conhecimento.

Fontes secundárias podem, às vezes, serem melhores que as primárias no que concerne à qualidade da informação. Você pode frequentemente obter mais intuições sobre um determinado assunto a partir de análises de jornalistas. Essas pessoas frequentemente vêm um ramo industrial como um todo e pode oferecer prismas que você não conseguiu enxergar. Elas observam tendências de que você não teve notícia e possuem fontes confidenciais no meio do ramo.

Por exemplo, o presidente de uma empresa pode falar que sua companhia pretende crescer 15% no próximo ano fiscal. As coisas parecem óbvias, mas um jornal fala que, a partir da percepção de seu repórter, que consultou analistas do ramo, os tais 15% não serão fáceis de conseguir.

O que isso pode significar para você?

Muitas coisas. Primeiro, você sabe o que o tal presidente acredita e, ao mesmo tempo, sabe o que a rua pensa — são dois dados importantes e úteis de informação.

E você não terá apenas a sugestão emitida pelo presidente, mas também a opinião de um jornal, em que estão presentes os argumentos sobre o que ele disse.

Quando você coleta informações secundárias, você fica mais familiarizado com as idiosincrasias das fontes. Algumas são mais precisas do que as outras; algumas são mais completas; algumas são simples demais; algumas têm desvios e por aí adiante. Eventualmente, você percebe qual o peso que deve dar a cada fonte de acordo com a sua origem e com a pessoa que emitiu a informação.

Quando coletando informações a partir de mídias internacionais, é importante prestar atenção no que diz respeito

às diferenças entre o jornalismo americano e o estrangeiro. Os jornalistas americanos tendem a ser imparciais e os europeus e latino americanos, por exemplo os britânicos e brasileiros, jamais deixam de expressar o seu ponto de vista particular.

Isto, na realidade, não é obrigatoriamente negativo. A opinião dos outros pode ser importante e a informação, mesclada dessas opiniões, podem não apenas informar como também sugerir uma linha de conduta ou mesmo de mudanças.

A IMPORTÂNCIA DA COLETA DE INFORMAÇÕES

Empresas com programas de Inteligência competitiva engajam-se em dois tipos de procedimento quanto à coleta de informações.

Primeiro, elas coletam as informações (tanto a resposta de um problema quanto a primeira fase de sua solução), por uma razão específica quanto em resposta a um pedido da gerência.

Segundo, elas coletam informações que estão salvas e construídas dentro de um banco de dados sobre uma empresa, um ramo, e assim por diante. Esta informação é atualizada regularmente e assim ela pode ser consultada quando necessário.

De maneira ideal, ambas essas atividades ocorrem ao mesmo tempo.

Num mundo perfeito e bonito, você pode receber uma pergunta da gerência e sair procurando a resposta. Em algum lugar você encontrará o que precisa, seja num artigo de jornal ou num relatório anual de empresas.

Por exemplo, suponha que você quer saber a quantas anda o plano de crescimento de seu concorrente para o próximo ano. Você olha no relatório anual e lá está a informação: o presidente anteviu o crescimento em 10% para o próximo ano.

Então, há a vida real. Frequentemente lhe são solicitadas informações que não estão prontamente disponíveis, e tentar satisfazer os requisitos da gerência transforma-se numa matéria altamente criativa.

As pessoas que são inclinadas a resolver problemas à base da força bruta não permanecem muito tempo na atividade de coleta de informações. Certamente há métodos que podem encontrar as respostas rapidamente — como no exemplo citado acima — mas encontrar outras informações requer que você tenha um amplo conhecimento do negócio, do ramo ou setor.

CRIATIVIDADE NA COLETA DE INFORMAÇÕES

Pode requerer que você pense em termos de várias etapas antes de encontrar um número para análise.

Podemos citar um exemplo, retirado do livro de Nolan, Confidential: “Em 1989, os gerentes da Coors estavam preocupados com os relatórios que diziam que a Anheuser-Busch estariam tentando uma grande arremetida no mercado das Montanhas Rochosas com a Budweiser e a Bud Light. A Anheuser-Busch esteve influenciando cidades nas costas Leste e Oeste com propagandas e promoções, fazendo algumas incursões às custas da Coors. Coors é uma das mais fracas das três grandes cervejarias (Miller é a terceira). A área das Montanhas Rochosas tem sido sempre a mais forte para a Coors e perder participação de mercado em seu território seria não apenas prejudicial, mas também humilhante. A pergunta era: Teria a Anheuser-Busch capacidade de produção em sua fábrica de Denver para acompanhar a ofensiva de publicidade e promoção para fazer uma campanha eficaz do ponto de vista custo/lucro? A resposta foi elegante. Usando apenas relatórios públicos, um consultor externo de IC acessou os arquivos da Anheuser-Busch junto à Environmental Protection Agency (EPA — Agência de Proteção Ambiental), no que dizia respeito à sua descarga de águas-usadas. A partir disso ele foi capaz de determinar a capacidade máxima de produção da empresa. E soube que ela não tinha capacidade de produzir tanta cerveja quanto seria necessário para um lançamento de sucesso na área. Coors, que tinha planejado gastar milhões de dólares em contra-promoção e publicidade, foi capaz de alocar seus recursos em outra área. Todas as empresas desse ramo precisam relatar a quantidade e destino de suas águas-usadas para o EPA. Como o coletor sabia disso? É uma das coisas que uma pessoa perfeitamente integrada em seu ramo de negócios precisa saber. No mínimo é uma ferramenta que deve ser conhecida e bem explorada.”

Este exemplo mostra três lados da Inteligência Competitiva:

- **Informação:** a quantidade de águas-usadas que era descarregada
- **Análise:** a partir desse dado, extrapolou-se a capacidade de produção
- **Utilização da informação:** Coors decidiu postergar uma possível contra-campanha.

Podemos citar outro exemplo do livro de Nolan, Confidential: “Uma empresa japonesa queria construir um processador de papel na Georgia e precisava saber a capacidade de uma fábrica próxima e quanto papel ela estava produzindo.

Se a fábrica estava sendo sub utilizada, não havia sentido em construir uma outra. Por outro lado, se a fábrica estava funcionando em sua capacidade total, haveria espaço para uma outra porque havia muitas fazendas de reflorestamento na região. Um consultor externo contratou alguém para contar o número de vagões que deixavam a fábrica: todavia, não havia garantias de que todos os vagões estavam cheios. Trabalhando com um químico e um metalúrgico, o consultor foi capaz de determinar o peso que passou sobre os trilhos através da medição da quantidade de ferrugem que ali ficava após cada viagem. Por uma simples conta de subtração, ele descobriu o peso que cada vagão estava carregando. A partir desse número, ele extrapolou a quantidade de papel que estava sendo produzida. Mas isso era apenas uma parte da resposta. Estariam as máquinas da fábrica operando em plena capacidade? Em seguida, o consultor descobriu que espécie de máquinas a fábrica utilizava simplesmente perguntando para alguns trabalhadores. Assim, descobriu através deles quanto material essas máquinas eram capazes de processar. Dessa forma ele definiu que as máquinas estavam trabalhando a maior parte do tempo com 90% de sua capacidade e os japoneses decidiram que valia a pena construir outra fábrica.”

Mais uma vez, a história mostra como uma pessoa criativa encontra a resposta para uma pergunta específica.

- A informação: peso e número de vagões e quantas viagens faziam; a capacidade da fábrica de produzir papel.
- Análise: dados esses números, qual a capacidade estimada de operação da fábrica.
- Utilização da informação: havia espaço na região para mais uma fábrica.

Os dois exemplos são criativos. O primeiro caso é um que usou informações de domínio público. O segundo caso envolveu o uso de informações mais complicadas e não-públicas. Ambos os métodos realizaram o trabalho. Assim, é preciso olhar primeiro para as informações de domínio público e onde você as pode obter.

INFORMAÇÕES DE DOMÍNIO PÚBLICO

Informações de domínio público é um vasto oceano de dados que são abertos e disponíveis para qualquer um que os queira pesquisar.

Algumas delas são produzidas por instituições governamentais e outras pela mídia, associações e pelas próprias empresas.

Pelo fato de vivermos numa sociedade de leis e regulamentos, há uma certa quantidade de trabalhos publicados que são envolvidos no dia-a-dia dos negócios. Isto é especialmente verdade para ramos de atividades que são pesadamente regulamentados tais como comida, agroindústrias, farmacêutica, linhas aéreas e outras. A idéia dessa regulamentação é a segurança pública. Quando a segurança é um item, há uma grande quantidade de trabalhos publicados que precisam ser arquivados. Quase todos são de domínio público.

Uma trilha de papéis também acompanha as empresas de capital aberto. Quando este é o caso, relatórios de seguradoras e comissões de câmbio, bem como documentos de corporações estatais estão disponíveis.

Quando olhando para empresas e para as informações que você pode obter sobre elas no domínio público, você deve primeiro buscar em três jurisdições governamentais: federal, estadual e municipal.

FEDERAL Empresas de capital aberto têm de arquivar uma resma de papéis junto às seguradoras e à Comissão de Câmbio. Esses papéis são cruciais para a construção do perfil de seus concorrentes.

Os documentos podem ajudá-lo a montar um quadro da situação financeira da companhia, seus planos estratégicos baseados nos comentários da gerência e planos de marketing. A verdade maior dos relatórios vem com a comparação dos atuais com os dos anos anteriores. Você pode ter uma boa idéia de para onde a empresa está olhando e como ela pode ter mudado seus focos no correr dos anos.

ESTADUAL No mínimo os estados requerem que as empresas — mesmo as de capital fechado — relatem a cada ano, para o governo, usualmente a secretaria de estado, se elas foram incorporadas.

Os estados variam muito com relação às informações contidas nessas repartições públicas, mas elas podem lhe fornecer alguns dados sobre seu concorrente.

MUNICIPAL

A maioria dos municípios exigem que as empresas em sua jurisdição, tenham licenças de operações. Estas licenças, que estão no domínio público, contam quem possui a empresa, onde ela está localizada e se é uma subsidiária ou não.

Um dos relatórios locais mais útil é a permissão de construção. Esse relatório pode lhe dizer o que o seu concorrente está planejando. Quase todos os empreiteiros acompanham de perto os planos de seus concorrentes através dos processos de permissão de construção. Isso é especialmente verdade quando um projeto necessita de uma variação de zoneamento. Essas variações exigem que o requerente dê informações detalhadas sobre plantas baixas, locações, plantas hidráulicas, elétricas e assim por diante.

MÍDIA

A mídia é uma fonte secundária porque contém não apenas informações cruas, mas também, usualmente, alguma análise.

Pesquisas mostraram que no Japão as empresas usam os jornais pátrios mais do que qualquer outra fonte isolada de informações porque os jornais japoneses de negócios contêm muito mais informações profundas do que quaisquer outros em todo o mundo.

Você deveria também saber que nem todos os jornais apresentam o texto completo de uma história. Por exemplo, quando um serviço como a Associated Press ou Reuters, envia uma história, o jornal associado pode cortar parte do texto por falta de espaço. E você nunca ficará sabendo o quanto ou o quê foi cortado, a menos que você consiga ler o artigo original. Assim, se você vê um artigo no jornal que o interessa, e que foi originado por uma agência noticiosa ou mesmo um outro jornal, você deveria encontrar o original. De outra maneira, possivelmente estará faltando alguma informação crucial.

Uma das melhores coisas sobre jornais é que a maioria das histórias pode ser obtida usando bancos de dados on-line. Jornais permitem que bancos de dados possam reproduzir e distribuir histórias. Porque as histórias estão num banco de dados eletrônico, você pode encontrá-las através dos nomes das empresas, nomes dos produtos, nomes das pessoas ou qualquer outra palavra-chave ou termo que você deseje.

Este procedimento é também rápido. Você pode obter informações imediatamente, embora se deva ter cuidado por causa de alguma defasagem com relação à publicação no jornal. No caso de revistas, a defasagem pode ser maior. Uma outra maneira de coletar artigos de jornais e de revistas é através de um serviço de clipping. Você lhes dá as palavras-chaves e o serviço vai lhe enviar os artigos de seu interesse, diariamente, semanalmente ou mensalmente, conforme o acordo. Isto não é apenas conveniente, mas freqüentemente esses serviços de clipping lêem jornais, revistas e newsletters de muito pequena circulação e que não figuram em bancos de dados.

Não espere descobrir tudo o que você quer saber sobre um concorrente através de uma ou duas fontes. Seu trabalho é colher fragmentos que podem construir o total da informação.

Algumas das melhores fontes de informação são os boletins especializados. Artigos neles publicados são sempre mais focados que outros da imprensa geral e são freqüentemente escritos por técnicos de empresas — suas concorrentes. Certamente, um engenheiro escrevendo num boletim especializado, não estará transmitindo nenhum segredo de marca; contudo, ele pode falar sobre algumas coisas sobre seus projetos em andamento ou sobre produtos que você ainda não sabia. Você pode encontrar uma gema ou duas. E, porque isso vem de uma pessoa intimamente ligada à empresa, a informação é precisa e confiável.

Outro aspecto de examinar a mídia é digno de mencionar. A informação para IC não é encontrada apenas nas seções de novidades e especialidades, mas também em outras partes de um jornal ou revista: os classificados e anúncios institucionais.

Varejistas têm estudado os anúncios de seus concorrentes por anos para ver que produtos eles estão trazendo à luz do mercado, assim como seus preços.

ASSOCIAÇÕES DE CLASSE

As associações de classes empresariais são boas fontes de informações sobre determinados setores de um ramo, mas você não encontrará informações específicas sobre as empresas-membros. O que você vai encontrar são dados sobre o ramo, projeções, mercados e assim por diante. Obviamente, isso pode ser útil para saber sobre um ramo genericamente, especialmente sobre itens correlacionados a ele.

Porém, há um artifício que pode ajudá-lo a saber sobre empresas individualmente. Se a associação é dominada por várias grandes companhias, qualquer informação sobre o ramo provavelmente reflete essas grandes empresas, desproporcionalmente.

Por exemplo, a associação queixa-se que seus membros compreendem 70% do mercado como um todo. Se você estimar que duas empresas dominam equitativamente a associação, então você pode ter uma boa estimativa de quanto uma empresa participa do mercado como um todo. Neste caso, é provável que esse valor seja de 35%.

BANCOS DE DADOS

Bancos de dados são excelentes ferramentas para estabelecer uma rede de peso para iniciar suas pesquisas de informações. Você pode acessar diretamente os bancos de dados ou ter uma empresa que o faça baseada em suas palavras-chaves.

Podemos dividir os bancos de dados em duas categorias:

- Os que contêm artigos
- Os que contêm números

A primeira categoria contém artigos de jornais, revistas, transcrições de trabalhos em TV e rádio, newsletters, press releases, relatórios governamentais. São usualmente fontes secundárias, embora também as haja primárias.

Os bancos de dados com números apresentam patentes, informações financeiras, propaganda, informações sobre câmbio, dados sobre export/import, vendas, estatísticas. São dados crus, não-filtrados. São principalmente fontes primárias embora também as haja secundárias.

Esta lista é apenas uma fração mínima do que está disponível on-line. Muitas empresas de serviços oferecem populares bancos de dados para seus clientes, assim você não precisa subscrever cada um individualmente. Porém, aqueles bancos de dados mais obscuros e esotéricos têm de ser lidados diretamente com o compilador.

Também, muitos desses bancos de dados são agora oferecidos em CD. Embora eles possam não conter informações superatualizadas, eles são fáceis de pesquisar e podem ajudá-lo a ter uma perspectiva histórica de seus concorrentes e do ambiente competitivo.

INTERNET

Nenhum legítimo livro de negócios pode ser publicado hoje em dia sem mencionar a Internet. Bastante simples, a Internet é uma rede que conecta computadores por todo o mundo. Assim, o que nós temos? Nós temos milhões de pessoas entrando na Internet através de colégios, universidades, hospitais, agências do governo. Poucos anos atrás particulares e empresas tinham acesso à Internet através de Ips comerciais. A Internet alcança virtualmente todos os países do mundo.

Uma vez que você está na Internet, você pode usá-la para e-mail e troca de mensagens com qualquer um mais na grande rede, ou você pode usá-la para outros serviços de informações.

Quase todos os colégios, universidades e institutos de pesquisa, no mundo inteiro, estão na Net. Todas são acessíveis por qualquer um na Net. Esses bancos de dados governamentais são excelentes fontes de informações para uso em Inteligência competitiva.

Estar a par das regulamentações governamentais é um de seus imperativos em IC. Você pode obter textos integrais de regulamentos, bem como de exigências de procedimentos, usando a Internet.

Todavia, a Internet ainda é muito uma instituição não-comercial. Uma das razões dessa mudança são as chamadas web pages e a configuração www (world wide web). A web é a única configuração de tudo que está na rede e fez usuários-amigos com funções de hipertexto. Hipertexto é um sistema em que você lê e o texto e quando chega a uma palavra ou frase em negrito ou numa cor diferente, você clica o mouse (ou aperta enter) no seu computador e isso faz um link com a informação sobre o assunto em outra parte da Net.

Esses links de hipertexto usam essas páginas como base. Algumas web pages também contêm mecanismos de busca. São programas utilizados na web que permitem procurar por informações através de palavras-chaves ou frases.

Embora nenhum mecanismo de busca seja absolutamente completo, eles podem pesquisar vastas áreas na Internet. Considerando-se a quantidade de informações presente na Internet, essas buscas podem ser incrivelmente compreensíveis. Na essência, usando vários desses mecanismos de busca, você pode encontrar todas as informações disponíveis na Internet sobre qualquer assunto.

Muitas empresas estão montando web pages e elas contêm propaganda e informações sobre seus serviços.

Muitas consultorias de IC possuem web pages. O poder da Net não está apenas em quanta informação disponibiliza, mas também em quantas pessoas alcança. A confiança na Net também é imensa.

Se você faz uma pergunta no lugar certo, você pode encontrar exatamente a resposta que está procurando.

Também existem grupos muito específicos que automaticamente o porão em seu mailing list. Para assinar, envie um e-mail para o servidor da lista com as palavras requeridas no corpo do texto. A lista é automaticamente manipulada por um computador.

É seguro dizer que há mais informações cruas eletronicamente contidas na Internet do que em qualquer outra entidade do planeta.

E também, igual quantidade de Inteligência.

O fato de uma informação não estar acessível em domínio público não quer dizer que ela seja privada ou confidencial. Simplesmente quer dizer que você precisa ser um pouco mais persistente e hábil para encontrá-la.

INFORMAÇÕES FORA DE DOMÍNIO PÚBLICO

MOMENTO DE MUDANÇA

Leonard Fuld, da Fuld & Company, surgiu com esse conceito único que ele chama de momento de mudança. É durante tempos de mudanças massivas que acontece crescente atenção a certas empresas. Durante esses tempos a mídia produz cargas de artigos, uma grande quantidade de trabalhos publicados pode ser encontrada e muitos documentos de domínio público são produzidos.

INTELIGÊNCIA HUMANA

Agências de Inteligência governamentais gostam de chamá-la de humint, e isso significa Inteligência humana ou, pondo em outras palavras, o que alguém conta para você.

Quando alguém de sua força de vendas lhe fala sobre um cliente cuja empresa pode estar para vender, isso é humint.

Quando você escuta um rumor em seu clube de que um novo gerente está chegando para um de seus concorrentes, isso é humint. Quando você envia um de seus funcionários para a inauguração de uma nova fábrica de seu concorrente e ele toma notas de tudo o que viu, isso é humint.

APENAS PERGUNTE

Uma das maneiras mais diretas de encontrar informações sobre concorrentes, é perguntar. Clientes normalmente dividem com você suas opiniões sobre os serviços, produtos e preços de seus concorrentes, se você lhes perguntar. O cliente estará disposto a lhe contar porque isso atende seus propósitos de obter o melhor produto pelo melhor preço. Porém, tenha em mente que seu concorrente pode estar fazendo a mesma coisa: perguntando o mesmo para o seu cliente, sobre você.

As pesquisas de clientes são uma das ferramentas mais usadas. Essas pesquisas, que são feitas sobre os seus clientes, vão ajudá-lo a comparar sua empresa ou você mesmo com o concorrente, a partir da perspectiva dos clientes.

Essas pesquisas podem ser feitas por escrito ou por telefone e, nesses casos, o resultado é sempre pequeno porque você não se identifica e não conta para as pessoas a razão de suas perguntas.

Não há nada ilegal ou anti-ético perguntar para seu concorrente como andam suas vendas, pedir-lhe brochuras sobre taxas e catálogos de produtos. Também não há nada errado em perguntar ao pessoal de vendas de seu concorrente sobre o tamanho de seu departamento, quanto tempo demora a entrega dos produtos e que espécie de documentação de vendas eles carregam. São perguntas que um cliente normal pode fazer, assim a empresa não pode manter essas informações no campo da confidencialidade.

Muitas empresas inscrevem-se em mailing lists para receber brochuras de vendas ou malas-diretas de ofertas, para monitorar seus concorrentes. Esta atitude apresenta benefícios por dois lados: você não apenas pode estar atualizado sobre os produtos de seu concorrente, como também pode avaliar quanto ele está gastando em mala-direta e propaganda, o que é uma outra peça importante do quebra-cabeças da Inteligência.

No Japão, agentes de companhias falam entre si sabendo que quando a informação roda, todos se beneficiam. Mesmo não esperando descobrir grandes segredos de marca, as pessoas que confiam numa outra — especialmente aquelas que trabalharam juntas em outras épocas — freqüentemente conversam sobre suas empresas. A chave é enfatizar o registro dessas informações. E lembrar que tanto se recebe quanto se dá. E lembrar que tanto se recebe quanto se dá.

Através desses encontros você pode ser capaz de montar uma rede de empresas como a sua e que não cometem entre si por causa de considerações geográficas. Isto é muito comum com freelancers e aqueles com um pequeno serviço independente ou empresas varejistas. Você pode livremente partilhar informações com esses do mesmo ramo que o seu sem se preocupar em estar fornecendo seus segredos para um concorrente que seja seu vizinho.

PESSOAL DE VENDAS

De longe, a melhor fonte de Inteligência humana vem de seu pessoal de vendas. Eles estão do lado de fora, na linha de frente, aprendendo sobre seus concorrentes e tentando superá-los em vendas.

De fato, o pessoal de vendas instintivamente coleta informações que lhe podem trazer benefícios, mas a maioria dos vendedores guarda-as para si ou as divide apenas com os colegas ou seu gerente direto.

A informação não parece chegar à gerência superior.

Uma das razões é que os vendedores já têm muito trabalho em papel para adicionar mais um, que eles consideram de baixa prioridade. Um caminho para contra-atacar essa mentalidade é tornar mais fácil partilhar coisas que eles tenham percebido. Algumas companhias possuem um número 0800 ou possibilitam notas rápidas que podem ser enviadas por fax ou encaminhadas com simplicidade. Um e-mail também funciona bem. Não há nada errado num sistema de baixa tecnologia para coletar informações vindas do pessoal de vendas ou de qualquer outra pessoa.

Um outro caminho seguro para seduzir à participação é assegurar que qualquer informação que funcione para cima, também funciona para baixo. Em outras palavras, o pessoal de vendas poderá se beneficiar dos resultados das informações que eles fornecem à unidade de CI ou ao seu gerente.

OBSERVAÇÃO

Há uma tendência de se achar que IC é totalmente intelectual. Ou seja, algumas pessoas gostariam de sentar em seus escritórios, entrar num banco de dados, ler o jornal ou falar ao telefone e, através disso, conseguir tudo o que precisam.

Ainda que essa tática em forma de torre de marfim funcione para muitas situações, não a verdade absoluta. Algumas vezes você tem de sair do escritório e ver o que está acontecendo. Mais uma vez, eis porque o pessoal de vendas é uma fonte de informação tão valiosa.

Um supervisor de logística de uma grande empresa brasileira diz que, uma vez por mês, ele fica observando, de algum local público, com um bloco de notas na mão, o sistema de logística de seu concorrente. “Eu vejo quantas pessoas eles têm para o trabalho, quantas embalagens carregam, quantas há no container, e coisas assim. Isso me dá uma boa idéia de como comparar com o meu pessoal.”

O supervisor disse que ele está particularmente interessado em ver como eles carregam os caminhões sob tempo ruim. Parte da plataforma está exposta ao tempo e o trabalho vai mais devagar pois os carregadores têm de tomar cuidado para não escorregar. Observei que a velocidade de carregamento cai em cerca de 15% durante a chuva. Algumas vezes cheguei a ficar tentado a lhes dizer que o custo/benefício da compra de uma cobertura que protegesse a plataforma da chuva seria conveniente. Mas isso é um dado que obtive e não estou disposto a partilhá-lo com o concorrente.

Enquanto observações usando baixa tecnologia, como essa, são freqüentemente eficientes, estamos vendo, dia após dia, as observações que se utilizam de alta tecnologia, se tornarem mais freqüentes e mais integradas aos programas de IC.

OBSERVAÇÃO AÉREA

Um exemplo interessante também retirado do livro de Nolan, Confidential: “No final dos anos 70, a fábrica da Dow Chemical Company em Midland, Michigan, possuía um sistema de segurança de US\$3 milhões, uma cerca de quase 2 metros de altura, uma força de segurança de 25 pessoas e um sofisticado sistema de alarme projetado para manter fora os intrusos. A Agência de Proteção Ambiental (Environmental Protection Agency — EPA) visitou a fábrica em 1977 para investigar alegações de emissão de gases. Uma segunda visita foi requisitada, mas desta vez a empresa impediu. A EPA pensou em conseguir um mandato judicial, mas decidiu de uma outra maneira. A EPA sobrevoou a fábrica e tirou fotografias. Sua alegação era de que a empresa não era dona do céu sobre sua fábrica e, portanto, não poderia acusar o governo de invasão de privacidade.

De mais a mais, eles argumentaram que a fábrica poderia ser observada de aviões comerciais numa rota próxima. Dow discordou e ambas as partes foram para a Justiça. Em novembro de 1984, a Corte de Apelação foi favorável à Dow. Essa decisão levou a recurso junto à Corte Suprema (havia um caso similar envolvendo um plantador de marijuana que se queixou que os aviões das forças legais estavam invadindo a sua privacidade; ele perdeu) e esses casos acabaram por determinar o estágio de legalidade de sobrevôo sobre fábricas.”

Aqui no Brasil não existe legislação específica para isso, portanto você pode, se você quiser, alugar um avião, voar sobre uma fábrica e tirar fotografias da área.

O que você pode perceber através dessas fotos?

No caso de empresas químicas ou fábricas de processamento em que os produtos se movem através das mesmas por encanamentos, por exemplo, você pode ver o fluxo do trabalho. Você poderá ver o tipo de processamento que está acontecendo, baseado na configuração. Você pode estimar as medidas dos canos e o tamanho dos tanques de estocagem. Isso pode ajudá-lo a determinar as quantidades de entrada e saída da fábrica.

Satélites militares são capazes de resoluções de um metro. Estas resoluções excelentes são consideradas como informações classificadas pois potências não-amigas podem comprar essas imagens e usá-las contra nós.

FEIRAS E CONGRESSOS

A face das feiras e congressos mudou na década passada. Não são mais simplesmente locais de diversão, encontro de colegas, ou de tentar fazer vendas. Congressos e feiras transformaram-se numa das principais oportunidades de atividades de IC.

Congressos e feiras são únicos no que diz respeito a um lugar onde se pode abrir conversações com concorrentes. Em soma, ainda que muitas companhias tentam esconder e complicar as informações sobre seus produtos, elas trazem essas informações claramente para os congressos e feiras.

As empresas japonesas são artistas na Inteligência em feiras e congressos. Seu pessoal mergulha, pegam o que podem em termos de material impresso e aprendem tudo o que conseguem das exibições.

Para conseguir as mais completas vantagens de Inteligência em congressos e feiras, você precisa planejar antes.

Você precisa decidir quantas pessoas enviar e que áreas você quer cobrir. Como em qualquer corrida de IC, você precisa começar com algumas questões específicas sobre seus concorrentes ou sobre o ramo em geral. Muitas empresas enviam várias espécies de pessoas para os congressos e feiras, desde pessoal de marketing até engenheiros, passando por vendedores. Cada um deverá focar em sua área de expertise e colher informações pertinentes.

O planejamento prévio ajuda-o a identificar os estandes ou exposições para visitar e também quais palestras ou seminários esperar.

Durante a feira e congressos as equipes precisam se encontrar regularmente e discutir sobre o que aprenderam, assim como avaliar mudanças de foco com base em novas informações. Ou continuar a cobertura sem alterações até o final dos eventos. Esses encontros regulares também permitem ao pessoal ler o material que receberam e trocar idéias no sentido de avaliarem a necessidade de outras perguntas a serem feitas para o pessoal dos estandes.

Não é preciso dizer que todos das equipes devem coletar todo o material que puderem, papers, brochuras, mapas, propagandas, etc., para posteriormente usá-lo como referencial.

Uma vez num estande de um concorrente, todos devem saber quem você é e que companhia representa. É absolutamente ético você usar um crachá claro e explicativo. Isto não o atrapalhará quando entabular uma conversa com um concorrente. O que também não o impedirá de lhe perguntar sobre sua empresa e suas ofertas.

Da mesma maneira é ético você observar as pessoas que freqüentam o estande, quem são e que empresas representam, bem como o tipo de perguntas que fazem. Você pode aprender bastante ouvindo o que os compradores potenciais têm para perguntar ao seu concorrente. E também é importante saber quem o seu concorrente carrega para uma área mais privativa para conversas sérias.

Presumivelmente (mas nem sempre), seus concorrentes estarão visitando seu estande e perguntando as mesmas coisas a você. Tudo faz parte do jogo. Seu objetivo é tentar conduzir as atividades de sua unidade de IC melhor do que eles.

ORGANIZANDO A INFORMAÇÃO DA COLETA

Alguns profissionais de IC pensam que uma empresa precisa de um sistema sofisticado para organizar, armazenar e disseminar dados. Isto não é verdade. Na maioria dos casos, o mais simples é o melhor.

Algumas pequenas empresas confiam em arquivos com informações e de fácil acesso. Esses arquivos contêm relatórios anuais, mapas de preços de concorrentes, recortes de jornais e assim por diante.

Quais as pessoas que devem ter acesso a essas informações? Qualquer um que precise.

A informação, para que o sistema funcione, precisa ser compartilhada.

Se o pessoal de vendas é encorajado para conseguir informações e partilhá-las com a unidade de IC, então ele precisa ter acesso a essas informações cruas e a qualquer outra que levem para a unidade.

A única questão é como.

Para pequenas empresas com uma única locação, arquivos centralizados numa sala podem funcionar. Qualquer um pode chegar, ler o que interessa, tomar notas e fazer cópias. Qualquer análise que queiram fazer deve ser encorajada pela unidade de IC.

Para empresas maiores, com várias locações ou áreas de trabalho mais extensas, as informações precisam ser acessíveis através de uma central para qualquer um que delas precise.

A regra de ouro: As informações coletadas pela unidade de IC — seja pelo pessoal de IC ou por qualquer outra pessoa da empresa — precisa estar disponível para qualquer um que tenha necessidade.

A informação, é claro, é analisada pela unidade de IC para a gerência, mas qualquer um que precise dela para um planejamento tático, tomar uma simples decisão ou apenas por estar querendo saber mais sobre o assunto, precisa ter acesso a ela,

Um artifício interessante é fazer a informação ser cadastrada cada vez que ela é acessada. Isso serve para dois propósitos. Primeiro, diz ao pessoal de pesquisa que tipo de informação é solicitada, quanto o é e quanto é utilizada. Segundo, dá à pessoa que contribuiu com a informação, algum tipo de retorno pelo fato de essa pessoa sentir que a sua informação está sendo útil.

E todo o material de informação, incluindo mapas, gráficos, material escrito e imagens, é colocado num arquivo que pode então ser acionado pelo usuário. Os usuários podem ter a opção de procurar o que querem por meio de palavras-chaves e frases, exatamente como fazem nos bancos de dados de jornais ou revistas.

CONCLUSÃO

Por tudo que foi explanado neste artigo, parece ser fora de dúvida que a coleta das informações é um dos grandes pilares do ciclo de Inteligência Competitiva.

É uma tarefa ainda executada no Brasil sem um profissionalismo, pois as empresas ainda acham que o trabalho de Inteligência Competitiva é só intelectual, é só trabalhar dentro da “torre de marfim”. Resaltamos aqui a inteligência humana, ou seja a forma que temos de perguntar e observar.

Portanto, o preparo cada vez mais ampliado dos profissionais dessa área deve ser um objetivo a se sempre perseguido, pois quando a coleta é feita sem eficácia, todos são atingidos, inclusive os lucros e o emprego.

Também é imperioso que os cursos de Inteligência Competitiva passem a encarar essa nova realidade, treinando as equipes de forma enfática. Assim, o ciclo de IC estará protegido de interrupção.

TRANSFORMANDO AS INFORMAÇÕES EM INTELIGÊNCIA, ATRAVÉS DA ANÁLISE

Antonio Celso Ribeiro Brasiliano*

INTRODUÇÃO

Antes da II Grande Guerra, os países confiavam em espões. Se um país precisava saber alguma coisa sobre seus inimigos, como o seu contingente em soldados, os movimentos das tropas, ou como suas munições eram carregadas, ele tinha espões infiltrados nas fileiras do inimigo. O espião observava o que ele precisava saber ou recrutava um traidor para lhe dar essa informação.

Essa era uma maneira eficiente de saber sobre o inimigo. Não apenas era precisa, mas também não requeria nenhuma extrapolação dos fatos. Você pega o que vê.

Todavia, a verdadeira espionagem começou junto com a II Grande Guerra. Os Aliados tinham poucos espões na Alemanha Nazista e no Japão e tinham de confiar nas peças de informação que eram conseguidas através de transmissões de rádio, documentos diversos, pessoal militar capturado e reconhecimentos aéreos. Embora os Aliados nunca tenham tido um conjunto completo das peças do quebra-cabeças, eles começaram a aprender como transformar os fragmentos que possuíam em Inteligência utilizável. Esse processo começou a ser conhecido como análise militar.

Depois da II Grande Guerra, os USA tornaram-se um líder em técnicas de análises como visto em sua atuação em relação à URSS durante os anos da Guerra Fria. Muitas das informações obtidas pela CIA e por outras organizações de coleta de informações e Inteligência, foram conseguidas através de fontes disponíveis publicamente tais como relatórios, artigos de jornais, transmissões de rádio e TV, fotografias de satélites, etc.

Análise é o processo de apanhar informações — frequentemente fragmentadas e sem conexão — e transformá-las em Inteligência.

O primeiro objetivo de qualquer projeto de Inteligência é encontrar a resposta. O método preferido é para a resposta estar lá quando você olha. Por que arriscar as imprecisões inerentes da análise, quando você não precisa?

Jan Herring, vice-presidente da Futures Groups e analista da CIA, ilustra este conceito com uma história sobre a empresa francesa Aerospatiale:

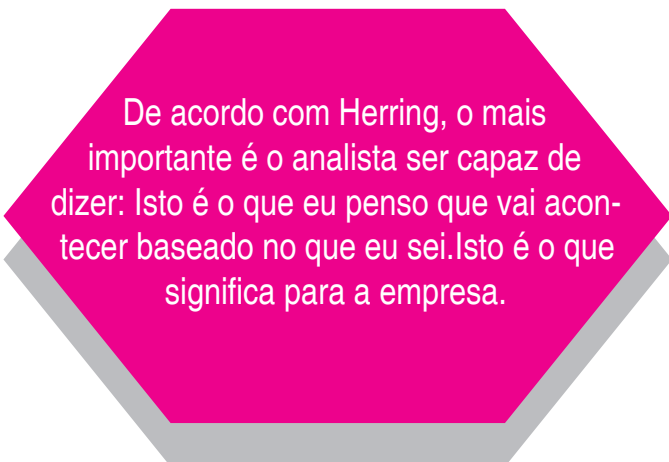
Anos atrás nós estávamos tentando saber os planos estratégicos da Aerospatiale. Se eu não puder encontrá-los, pensei, vou ler os trabalhos, pegar outras peças de informação e inferir os planos. Nós achamos o banco de dados da European Space Agency — bastante obscuro, naquele tempo — e os planos da Aerospatiale estavam lá. Tivemos sorte e não precisamos fazer análises.

A FORMAÇÃO DO ANALISTA DE INTELIGÊNCIA – EXPERIÊNCIA DA CIA

Bons analistas são difíceis de achar. É preciso ser uma pessoa com muita perícia e um certo temperamento para ser um analista de sucesso. Bons analistas não têm necessariamente um MBA na área particular em que estão envolvidos, mas têm uma sólida base de experiência e de conhecimento.

A CIA tenta recrutar graduados que estão no topo de suas classes. Ela põe esses recrutas sob a tutela de um chefe de ramo que, depois de seis meses de treinamento, tece uma avaliação sobre eles baseado numa falsa situação de coleta de Inteligência, em que o aspirante tem de fazer avaliações, estimativas e suposições, o que não é nada fácil para a maioria de nós, mesmo porque lhes é indagado sobre as implicações da situação em análise, com a política dos USA e com as prováveis reações dos aliados.

Num segundo turno, o recruta tem de defender suas avaliações. No terceiro turno, ele precisa estar disposto a tecer conclusões imparciais. O treinamento da CIA para analistas leva cerca de 18 meses.



De acordo com Herring, o mais importante é o analista ser capaz de dizer: Isto é o que eu penso que vai acontecer baseado no que eu sei. Isto é o que significa para a empresa.

É preciso coragem pessoal, força de intelecto e convicção para poder suportar baseado em informações analisadas. Avaliações sempre envolvem desconhecimentos e incertezas. A tradicional forma como muitos negócios tratam os que cometem erros — demissão, transferências ou ostracismo — não deve ser usado com analistas. Embora nenhum deles advogue fazer avaliações ilógicas e sem fundamento, em algum ponto as empresas e as pessoas dentro das empresas devem fazer suposições educadas.

Na maioria das vezes, as avaliações são apresentadas como opções. Frequentemente um analista examina diferentes cenários e avalia o efeito potencial sobre a companhia. Embora ele possa não ser capaz de saber com certeza o que o concorrente vai fazer, ele deve estar apto a articular vários prováveis cursos de ação e seus efeitos.

Algumas vezes analistas mais avançados podem ir mais fundo. Em alguns casos eles podem realmente testar um cenário ligando as reações de uma empresa-alvo aos seus próprios programas. Isso proporciona um teste real para as teorias do analista. É claro, uma parte das avaliações do analista deve também incluir como uma companhia-alvo respondeu no passado à ação de uma outra empresa.

Um bom analista, no final, precisa suportar os mais prováveis cenários. E a boa notícia é que, na maior parte das vezes, um analista com prática vai fazer as avaliações corretas.

ESPAÇO TEMPORAL: Quando vai acontecer?

Um bom analista está certo na maior parte das vezes, porém, a maioria deles tropeça quando se começa a falar em tempo (timing). A CIA sabia por algum tempo que a União Soviética estava para se dissolver no caos. A única coisa que não se sabia era quando.

Analistas de empresas concorrentes estavam certos que a IBM iria entrar no mercado de PCs. Era a única maneira de agir se quisesse continuar competitiva. De qualquer maneira, os PCs estavam aí. Porém, o programa da IBM não estava fundamentado (o que confundiu muitos analistas) e parecia, para os que estavam observando de fora, que a IBM iria continuar com os antigos projetos de negócios. Era apenas uma questão de tempo, concluiu a maioria dos analistas, que os lucros da empresa iriam cair, assim como seus estoques e problemas iriam ocorrer. Isso aconteceu em 1989 e 1990, quando o balanço ainda mostrou um pouco de lucro, mas piorou em 1991, quando a maioria dos ligados à empresa concordaram que ela estava em profundas dificuldades, sem um fim para a queda livre. A maioria dos analistas estava correta quando predisseram que os problemas da IBM ocorreriam no final da década de 80. Só não sabiam exatamente a data.

Um outro exemplo de boa análise mas com erro no timing tem relação com Bill Gates, Chairman da Microsoft. Numa palestra num trade show de computadores, e 1990, Gates e sua equipe predisseram que o dia em que o uso de assistentes de dados pessoais para transformá-los em textos legíveis num computador, estava próximo. Em 1994 Gates deu outra palestra explicando que o erro no timing tinha sido por causa dos PDAs. Na realidade, mesmo em 1994, essa tecnologia continuava quase na mesma.

FERRAMENTA DE ANÁLISE: MATRIZ SWOT/FOFA

Uma das básicas, mas não necessariamente simples, formas de análise é a Matriz chamada de SWOT: Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças - FOFA).

SWOT/FOFA dá um caminho básico para analisar um concorrente pela procura numa matriz das características da empresa. Este método é particularmente útil nos casos em que a análise precisa ser feita rapidamente ou quando você quer ter um quadro geral do concorrente. Também é útil como uma análise preliminar que pode ser aprofundada quando você tiver tempo e recursos para isso.

Uma vez completa, SWOT/FOFA vai lhe fornecer uma boa visão sobre o concorrente, em comparação com a sua própria empresa. SWOT/FOFA lhe dá as luzes do passado do concorrente, com um olho voltado para seus movimentos futuros ou movimentos que você terá de prever e tornar impossíveis.

Ainda que suas avaliações incluam classificações através de cada matriz, a partir do que é mais importante, para o que é menos, SWOT/FOFA é mais do que uma análise qualificativa, em oposto a uma análise financeira, que repousa sobre números e estatísticas.

Strength (Forças)

inclui os atributos mais poderosos do concorrente, inclusive patentes registradas, tecnologias, participação no mercado, profundidade de gerenciamento, posição financeira, fidelidade dos clientes, qualidade dos produtos, e assim por diante.

Weaknesses (Fraquezas)

são, obviamente, os opostos das forças e incluem os riscos do concorrente tais como dívidas pesadas, incompetência de funcionários, ações trabalhistas, baixa qualidade de produtos, imagem pobre, e equipamentos e/ou processos ultrapassados.

Opportunities (oportunidades)

são as chances de prosperar a partir de uma mudança de mercado, de situação no ramo de atividade ou outra condição ambiental. Oportunidades inclui coisas como pendências de regulamentações governamentais que poderiam beneficiar a empresa, mudanças demográficas que aumentariam a base de clientes em potencial, uma patente do concorrente que esteja expirando ou uma súbita e drástica alteração do custo da matéria-prima utilizada.

Threats (Ameaças)

são opostas às oportunidades e são aquelas condições externas que podem prejudicar a empresa. Isso inclui escassez de matérias-primas, regulamentações governamentais com resultado de elevação de custos, novos concorrentes e, para empresas que confiam em dinheiro emprestado, aumentos em taxas de juros.

Forças e fraquezas são características internas; oportunidades e ameaças são características externas.

O produto final pode ser o ranqueamento das variáveis, pois desta forma você poderá priorizar o que deve ser monitorado com maior efetividade. A matriz SWOT/FOFA possui quatro células, sendo avaliadas quantitativamente, utilizando-se dois parâmetros:

a) Magnitude, significa o tamanho ou grandeza que a variável ou evento possui perante a empresa. Caso aconteça, positivamente ou negativamente, o quanto que ela vai influenciar no contexto como um todo. A magnitude é ranqueada utilizando-se uma pontuação, que varia de -3 a +3, dentro do seguinte parâmetro: + 3 (alto); + 2 (médio); + 1 (baixo), para cada elemento positivo (força ou oportunidade) e -1 (baixo); -2 (médio); -3 (alto) para cada variável negativa (fraqueza e ameaça);

b) Importância, significa a prioridade que esta variável deve possuir perante a conjuntura da empresa. Utilizamos também três níveis de pontuação: 3 (muito importante); 2 (média importância); 1 (pouca importância). Neste caso não há contagem negativa para a prioridade e ou importância, pois tanto faz ser ela negativa ou positiva.

Para ranquear os itens em cada célula, podemos multiplicar a avaliação da magnitude e da importância. Os elementos com ranqueamentos numéricos mais altos, positivos e negativos, devem receber maior atenção, pois são críticos. A matriz SWOT/FOFA demonstra no final a posição macro da corporação, comparada com a atual situação. A figura abaixo demonstra como é a matriz.

MATRIZ FOFA – BRASILIANO & ASSOCIADOS

Forças		Oportunidades	
Variáveis	M x I = R	Variáveis	M x I = R
Variáveis	M x I = R	Variáveis	M x I = R
Fraquezas		Ameaças	

A Matriz SWOT/FOFA abaixo é um exemplo de uma empresa com as suas variáveis ranqueadas:

FORÇA	M x I = R	OPORTUNIDADE	M x I = R
REPUTAÇÃO POR QUALIDADE	3 x 3 = 9	DEMANDA POR BONS SERVIÇOS	3 x 3 = 9
SERVIÇO EXCELENTE	3 x 3 = 9	DEMANDA POR VALOR	3 x 3 = 9
LOCALIZAÇÃO PODER AQUISITIVO		MULHERES SÃO PÚBLICO ALVO	2 x 2 = 4
	2 x 2 = 4		
CATÁLOGO EXCELENTE	3 x 1 = 3	POPULAÇÃO DA ÁREA EM CRESCIMENTO	
			2 x 2 = 4
BOM FLUXO DE CAIXA	3 x 3 = 9	SEM CONCORRENTES NA ÁREA	2 x 3 = 6
RECURSO HUMANO TREINADO	2 x 3 = 6		
FRAQUEZAS M x I = R		AMEAÇAS M x I = R	
MÁ LOCALIZAÇÃO PEDESTRES		CONSUMIDOR SENSÍVEL AO PREÇO	
	-3 x 2 = -6		-3 x 3 = -9
PRODUTO CARO	-3 x 2 = -6	DIMINUIÇÃO DE GASTOS EM ACESSÓRIOS	
			-2 x 2 = -4
PROMOÇÃO DESTACA CARCTERÍTICA E NÃO BENEFÍCIO	-2 x 2 = -4	REGULAMENTAÇÃO DE PREÇOS POR PARTE DO GOVERNO	-3 x 3 = -9

COMO AS EMPRESAS COMPETEM?

É necessário que os analistas entendam como que as empresas competem. Isto pode parecer óbvio, mas muitas empresas nunca pensam sobre como seus concorrentes competem contra elas. Elas não entendem as áreas nas quais seus concorrentes exibem suas características.

O que faz uma empresa ser competitiva e em quais áreas você e seu competidor estarão um contra o outro?

Primeiro, empresas competem com produtos.

Elas disputam por qualidade, desempenho de seus produtos, baixas devoluções e a satisfação do consumidor com o produto.

Segundo, empresas competem na área financeira.

As empresas querem altos retornos de seus investimentos, alta participação nos preços, baixos custos e acesso a capital quando necessário.

Terceiro, empresas competem em tecnologia.

Elas querem levar produtos para o mercado rapidamente. Elas querem explorar suas patentes e impedir que outros as usem. Elas querem ter altos retornos sobre os investimentos em pesquisas e em desenvolvimento.

Quarto, empresas competem com suas organizações e seu pessoal.

Elas querem profundidade no gerenciamento, uma cultura corporativa que leve ao sucesso e uma força de trabalho inteligente e altamente treinada.

Quinto, empresas competem por alianças estratégicas com outras companhias.

Para construir forças elas adquirem perícias e técnicas de outras empresas através de fusões ou joint ventures. Empresas de sucesso têm fortes alianças com fornecedores, distribuidores e manufaturas.

Sexto, empresas competem na fabricação (manufatura).

Isso inclui a capacidade de produção, processos especiais, maquinário, força de trabalho competente e qualidade.

Sétimo, empresas competem com marketing e propaganda.

São fatores-chaves as áreas como serviços e forte promoção.

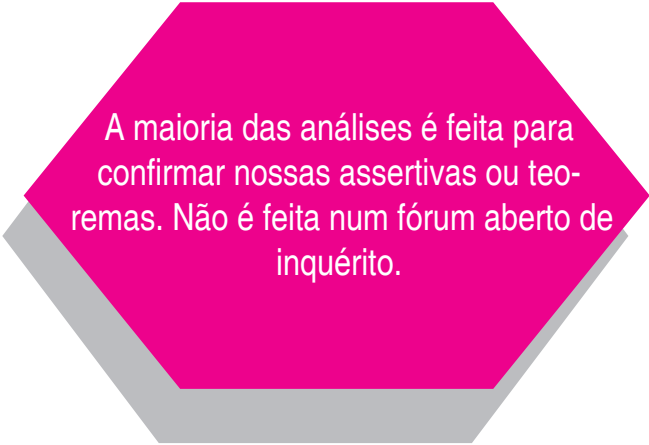
Oitavo, empresas competem com sua reputação.

Como elas são vistas pela mídia, clientes, fornecedores, instituições financeiras e agências governamentais, são fatores importantes na margem competitiva da empresa.

Nem todas as empresas competem em todas essas áreas.

NOSSOS MODELOS MENTAIS

De acordo com o professor Liam Fahey, da Universidade de Boston e do Babson College, mesmo bons analistas mostram fraqueza numa área de conduta.



A maioria das análises é feita para confirmar nossas assertivas ou teoremas. Não é feita num fórum aberto de inquérito.

Em outras palavras, é o problema de noções preconcebidas.

Todos nós somos relutantes em desprezar nossos próprios modelos mentais de como gostaríamos que o mundo fosse ou como nós achamos que as pessoas devem agir. Por exemplo, um analista que acredita que as empresas deveriam aumentar seus lucros através do corte de custos, pode estar procurando por isso num concorrente enquanto durante todo o tempo, seu plano era o de ganhar participação no mercado (e aumentar os lucros) através de um crescimento na propaganda.

Fazer uma avaliação acurada requer que você ponha de lado seus desvios pessoais e suas noções preconcebidas e olhar para cada caso com a mente aberta. Isto não significa que você não possa construir teorias ao longo do caminho baseado no que você vê ou no que você sabe. Isso significa que você precisa esperar até ter uma sólida evidência e um argumento lógico forte antes de começar a tirar

VENDO O FUTURO PELA COMPREENSÃO DO PRESENTE

Alguns dos criticismos de Business Intelligence é que é histórico. Ele olha para os eventos do passado ou para números atuais. Bastante verdadeiro. É a única coisa que temos, mas se a pesquisa for feita corretamente, a análise pode oferecer vários cenários possíveis para as futuras ações de seus concorrentes. Esses cenários vão permitir que você os ataque, previna ou não faça nada, baseado em suas metas e planos.

Quando tentando imaginar as futuras ações de seu concorrente, você deve olhar para várias áreas.

Leila Kight, presidente da Washington Researches e uma das pioneiras na prática de Inteligência Competitiva, sugere que há quatro perspectivas-chaves quando prevendo as ações de uma empresa:

- 1) As previsões públicas da companhia
- 2) As previsões dos especialistas do ramo
- 3) O que as ações passadas e presentes da companhia indicam para o futuro
- 4) Como o ambiente competitivo afetará o futuro da companhia

Todos esses fatores devem ser julgados em relação às forças e fraquezas da empresa, ou seja, em relação às suas capacidades.

Por exemplo, suponha que uma companhia diga que está embarcando numa campanha de aquisição. Talvez o presidente mencionasse, isso numa carta para os acionistas como parte do relatório anual. Todavia, depois de você analisar a sua posição financeira — talvez o mercado tenha mudado em seu detrimento — você acredita que a empresa não tem potencial para comprar uma outra companhia.

Sua previsão pública sobre aquisições, não importa quanto tenha sido bem intencionado e honesto na época, é improvável.

Enquanto o relatório anual é um tipo de previsão pública, há outras, incluindo palestras, congressos, feiras e exposições, artigos de jornal e arquivos de regulamentos. Todos esses podem conter sinais de futuras ações. Uma das previsões públicas mais críticas são as declarações de missão.

Missão Da Empresa: Fonte Primária De Análise

Uma das principais metas de análise é prever o que é provável que a companhia faça. Ao lado de olhar números e saber o que a empresa fez no passado, ajudaria saber as metas e filosofias pelas quais ela arma seu compasso e toma decisões. Acredite ou não, muitas empresas fazem isso e o analista não precisa procurar muito longe. A fonte é a declaração de missão.

Como no exemplo anterior sobre apanhar a publicação dos planos estratégicos da Aerospaciale — evitando o incômodo e as incertezas de uma análise — as declarações de missão freqüentemente contam a você exatamente o que você quer saber sobre as estratégias e planos de uma companhia.

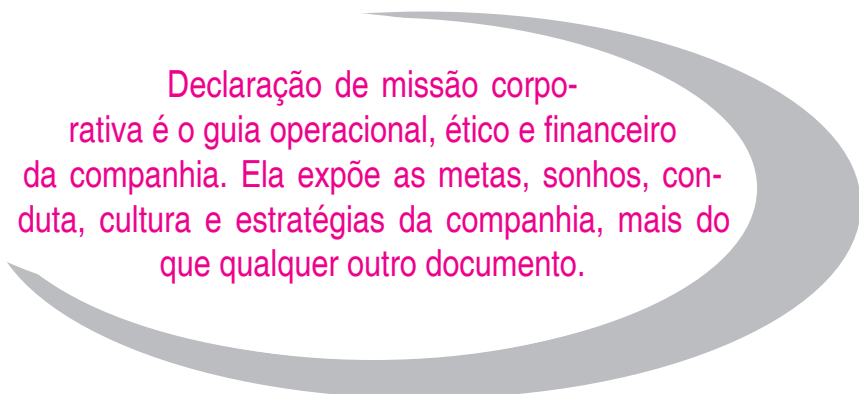
Em adição, estudando como a declaração de missão de uma companhia mudou ao longo dos anos, você pode ter uma excelente visão de como a companhia pode ter se movimentado numa nova direção ou campo de atividades.

Declarações de missão podem ter vários nomes: filosofia, metas, plano de jogo, condutas, visões, valores, etc. Elas podem ser tão curtas quanto uma sentença ou tão longas quanto um livro.

Esses documentos não são apenas slogans ou demagogia. Muitas empresas realmente prestam atenção às suas declarações de missão e tentam viver sob suas palavras. Isto é porque as declarações de missão freqüentemente expressam as condutas da gerência superior no que concerne a como ela quer que a companhia ande. Além disso, esses documentos geralmente levam um grande tempo para serem compostos e quando o processo termina, a gerência não quer ver seus esforços jogados no lixo.

Bastante interessante, declarações de missão são das mais usadas ferramentas de gerenciamento, de acordo com um estudo de 1994 da Bain & Company.

São documentos escritos geralmente em tempos de crise, quando a empresa está mudando de gerenciamento ou de estratégia, ou quando o ramo de atividades está em baixa. Por causa disso, está aí um ponto em que o analista precisa prestar atenção: a possibilidade da empresa ter mudado totalmente seu quadro e sua imagem.



Declaração de missão corporativa é o guia operacional, ético e financeiro da companhia. Ela expõe as metas, sonhos, conduta, cultura e estratégias da companhia, mais do que qualquer outro documento.

Analistas Do Ramo

A segunda bola de cristal são as previsões dos especialistas. Em outras palavras, o que observadores restritos do ramo têm a dizer. Isso inclui analistas de do Bovespa, Consultorias especializadas, repórteres de newsletters, associações de classe e uniões.

O Que A Concorrência Está Fazendo

Uma terceira ferramenta são as ações da empresa que indicam um futuro rumo. Por exemplo, se uma empresa compra terras, é bastante claro que eles vão construir uma fábrica nessa propriedade. Se ela coloca anúncios em jornais procurando por pessoas, ela está embarcando num novo projeto ou antecipando aumento de produção (Claro, você precisa saber mais sobre específicos. Eles podem apenas estar repondo funcionários que se aposentaram ou se demitiram, ou mesmo selecionando trabalhadores. Não pegue nada como garantido).

Outras ações que devem ser vistas incluem fusões, aquisições e compras de direitos e licenças de patentes e tecnologias.

Macro-indicadores

A quarta indicação de ações futuras, o ambiente em que a empresa opera, inclui demanda de mercado, regulamentações ambientais e demográficas. Assumindo que você está no mesmo ramo da companhia-alvo, você já deve saber quais fatores afetam a empresa e são prováveis de impactar suas decisões e atividades.

Eu ainda adicionaria um quinto fator: A conduta dos tomadores de decisões.

Muitos estrategistas de Inteligência Competitiva freqüentemente olham por cima este importante fator porque ele não pode ser quantificado. Você não pode pôr em números. Ele também reside na área da psicologia o que incomoda muitas pessoas no mundo dos negócios.

O Fator Humano

Uma área de Inteligência Competitiva que não é freqüentemente endereçada é a personalidade dos tomadores de decisões. Profissionais de Inteligência tendem a olhar para os árduos números de uma companhia, mas muitos falham por não levarem em conta os traços comportamentais da gerência que é responsável pelas decisões.

Essa importante peça do quebra-cabeças é freqüentemente negligenciada porque não pode ser quantificada. Porém, se feito corretamente, o perfil da personalidade pode dar alguns dos melhores indicadores para os planos futuros de uma empresa.

Podemos dar alguns tópicos considerados essenciais para que você possa analisar as condutas dos tomadores de decisão:

Pessoas tendem a repetir condutas de sucesso.

Pessoas também tendem a aprender com os erros do passado.

O segundo elemento-chave para montar o perfil das pessoas, é o seu comportamento geral.

São agressivas, fanfarronas, são arrojadas ou conservadoras por natureza?

As pessoas raramente mudam sua personalidade básica e isso pode dar a você indicadores para o seu futuro comportamento. Entrevistas e perfis escritos sobre pessoas de negócios dão boas indicações sobre seus traços de personalidade.

O terceiro elemento-chave diz respeito ao ambiente das pessoas.

Com que espécie de ambiente externo elas estão lidando na empresa? Quais barreiras ou restrições elas estão operando e como elas reagem? Por exemplo, como um tomador de decisão reagirá a uma situação nefasta ou a uma vizinhança hostil? Algumas vezes o tomador de decisões está realmente impedido numa situação com que ele jamais teve de lidar antes. Você terá de supor sobre a sua provável reação. A linguagem corporal e a fala também têm importante papel nas suposições sobre os movimentos de um tomador de decisões.

Abaixo, alguns dados básicos para coletar de tomadores de decisão:

História da infância

Onde ele nasceu, sob quais condições cresceu, Era pobre, bem de vida. Que traços seus pais lhe instilaram.

Educação

O que ele estudou, onde, passou muito tempo viajando, visitou ou estudou outras culturas.

Amizades

Quem são seus amigos, quais são seus hobbies e interesses.

Trabalhos anteriores

Onde ele já trabalhou, como ele gerenciou ou tomou decisões em situações semelhantes.

Traços básicos de personalidade

Quais são seus traços básicos de personalidade, calmo ou irritável, como ele trata as pessoas na companhia.

Objetivos

Quais são seus objetivos, o que o dirige, é ousado, arrojado ou conservador e não corre riscos para alcançar seus objetivos, preferindo os caminhos mais lentos e com toda a segurança.

Estilo de vida

Qual é seu estilo de vida, simples ou extravagante, modesto ou ostentador.

Há outros elementos, é claro. Você pode prestar atenção às entrevistas de rádio e TV e perfis escritos sobre a pessoa por repórteres ou analistas do ramo. Entrevistas de perguntas e respostas podem ser reveladoras. Algumas vezes gerentes vão explicar exatamente como eles tomam decisões e de que maneira administram suas empresas.

Boas fontes de informação são as pessoas de sua empresa ou conhecidos que conhecem a pessoa. Leia os relatórios anuais em que ele escreveu sua carta para os acionistas. Isto pode dar fortes indicadores sobre como ele pretende alcançar suas metas e para onde ele está indo.

É importante lembrar que nós não estamos lidando com números e gráficos. Estamos lidando com pessoas e suas ações não podem ser quantificadas. Perfis de personalidade requerem intuição e alguma estimativa.

Na Europa coloca-se ênfase na análise da caligrafia, uma prática que não é freqüentemente considerada nos USA e muito menos no Brasil. De fato, se você for procurar um emprego na Europa, você terá de escrever à mão algumas coisas. Os empregadores julgam algumas de suas características pessoais através de sua letra.

Alguns profissionais de Inteligência Competitiva construíram amostras de caligrafias de gerentes para ajudá-los a construir um quadro de suas personalidades. Se você puder ter algumas dessas amostras, isso poderá ser uma fonte útil de informação. Embora a assinatura na carta anual para os acionistas não seja suficiente, memorandos curtos para a equipe ou notas para colegas podem ser de algum valor no geral de sua avaliação.

Todavia, não olhe por cima as assinaturas. Ainda que elas não lhe digam muito sobre o íntimo, sobre a verdadeira personalidade do indivíduo, as assinaturas podem lhe dizer sobre a pessoa pública. As assinaturas são a nossa face para o mundo de fora. É a personalidade que nós queremos projetar e ela pode ser ou não ser a mesma da pessoa

privada.

Assim como as assinaturas, desenhos (rabis-cos) podem ser uma janela para a personalidade da pessoa.

Por exemplo, pessoas fortes, planejadores lógicos, freqüentemente desenharam figuras geométricas. Essas pessoas são precisas e ligadas ao essencial. Esses desenhos indicam uma visão sobre minúcias e detalhes.

Por outro lado, aqueles que desenharam pessoas e caracteres são menos analíticos e possivelmente mais visionários. Há dezenas de outros rabiscos que podem ser úteis para adicionar ao seu perfil.

CONCLUSÃO

Não podemos esquecer que a Inteligência competitiva é um programa sistemático de coleta e análise das informações sobre as ações dos concorrentes e sobre as tendências gerais de negócios para além dos objetivos de sua empresa. Com base neste conceito os agentes de Inteligência competitiva captam informações dos lugares menos esperados e transformam-nas em dados de Inteligência que podem mudar os rumos de suas empresas, melhorar a participação das mesmas no mercado ou até mesmo destruir os concorrentes. É um jogo que pode transformar dados em milhões de reais se bem jogado.

Daí a diferença fundamental entre INFORMAÇÃO e INTELIGÊNCIA: A informação é factual; é um número, estatísticas, dados recolhidos sobre pessoas e empresas e o que elas têm feito que pareça ser interessante. A Inteligência, por outro lado, é uma coleção de peças de informação que tenham sido filtradas, destiladas e analisadas.

A inteligência é transformada em alguma coisa que permita ação, e esta ação depende exclusivamente da eficácia e competência da análise, da equipe de analistas.