

## Atividade 11

Leia atentamente o texto abaixo. Você encontrará, no fórum, um tema para discussão indicado pelo seu professor.

### **NutraSweet enfrenta a concorrência: o papel crítico da inteligência competitiva**

*Robert Flynn*  
**The NutraSweet Company**

Ontem, tivemos a felicidade de ouvir Michael Porter expor suas idéias sobre o valor da inteligência competitiva. Sei que ele considera a informação uma parte fundamental da inovação e do aperfeiçoamento – particularmente a informação que você tem e sua concorrência desconhece.

O general Norman Schwarzkopf também entendeu o poder da informação e a utilizou com grande vantagem na guerra do Golfo Pérsico. As pessoas dão grande valor a nossa tecnologia armamentista. Mas uma vantagem igualmente importante residiu na superioridade de nossas operações de *inteligência*. Foi em grande parte devido à nossa vigilância aérea que sabíamos mais sobre Saddam Hussein e suas operações militares do que já soubemos sobre qualquer inimigo. Sabíamos:

- O tamanho das divisões de seu exército – quando estavam sendo formadas e quando passavam de formações defensivas para aquelas ofensivas.
- O terreno do deserto – os padrões climáticos e de luminosidade, os melhores e os piores momentos para desferir ataques.
- A composição de seu arsenal e a possibilidade de que as armas químicas viesssem a ser utilizadas.

- Que uma das maiores fraquezas de Saddam era sua falta de tecnologia de vigilância moderna.

Conhecíamos o inimigo talvez até melhor do que ele próprio, tanto que o derrotamos em seu próprio terreno.

O papel que a informação desempenhou no desfecho da Guerra do golfo fornece uma boa lição para os executivos das grandes empresas. A maneira como Schwarzkopf utilizou a inteligência competitiva para proteger suas próprias posições e preparar sua estratégia determinada é um modelo de comportamento corporativo eficaz.

A NutraSweet Company, decerto tem estado sob o olhar atento da concorrência. Em fins da década de 1980, tínhamos vários concorrentes em potencial que sabiam bastante a nosso respeito. E, na verdade, só se estivessem com as cabeças enterradas na areia deixariam de nos conhecer. A NutraSweet era uma marca muito conhecida e nossa marca registrada, Swirl, aparecia em milhares de produtos de consumo no mundo inteiro. Nossa identidade não era segredo, nem nossos concorrentes. Também todos sabiam que em dezembro de 1992 expiraria nos estados Unidos, o registro de nossa patente de aspartame.

Parecia bastante provável que todas as empresas químicas do mundo estivessem prontas para entrar no negócio do aspartame e abocanhar uma fatia de *nossa* negócio. As margens eram suficientemente atrativas para interessar muita gente.

Olhando para o mundo pós-patente, precisávamos saber quem seriam nossos possíveis concorrentes:

- Quem tinha bastante dinheiro disponível?
- Quem tinha capacidade de marketing?
- Quem podia atender às exigências da regulamentação?
- Quem tinha as qualificações em engenharia aplicada?
- Entre os possíveis concorrentes, quais seriam suas prováveis posições de custo?
- Que taxa de retorno demandariam suas controladoras ou seus acionistas?
- Até quando estariam dispostos a pôr dinheiro na atividade, sem receber nada de volta?

Ao mesmo tempo tínhamos a oportunidade de expandir o uso do aspartame para fora da categoria dos produtos dietéticos. Em muitos lugares do mundo, estávamos pensando em vender o aspartame como uma alternativa *económica* para o açúcar e para o xarope de milho de alta frutose. Quais seriam as barreiras à entrada nesses mercados?

- Um forte *lobby* pró-açúcar?
- Resistência por parte de órgãos de regulamentação?
- Normas médicas que exigissem anos de novos testes?

A parada era difícil. Nos Estados Unidos, a erosão de nossa base de clientes tradicional seria muito onerosa. Globalmente, a substituição poderia ser uma grande oportunidade de gerar receitas. Nos dois casos, não podíamos controlar os resultados. Muitos concorrentes diferentes influenciariam nossa possibilidade de sucesso. Definimos os concorrentes de modo amplo:

- Empresas que optassem por entrar no negócio do aspartame.
- Adoçantes de açúcar e xarope de milho de alta frutose.
- Adoçantes alternativos que estavam ainda em teste à espera de aprovação por parte dos órgãos competentes em várias regiões do mundo.
- Aqueles que tinham poder de decisão sobre a possível aprovação de nossos produtos nos órgãos de regulamentação.

À medida que nos aproximávamos da data de expiração de nossa patente, no final de 1992, todas as fichas estavam na mesa. Nossa objetivo era estabelecer uma posição competitiva, reduzindo custos e oferecendo atendimento aos clientes para permanecermos como o fornecedor preferido de nossos clientes em todo o mundo.

Até então tínhamos tido sucesso devido aos esforços de nossas equipes: vendas e marketing, aplicações técnicas, produção, regulamentação e inteligência competitiva (IC). Nossa capacidade de obtenção de inteligência era um dos pontos fortes de nossas vantagens competitivas em marketing, produção, estrutura organizacional e apoio financeiro.

Em marketing, aplicávamos a IC para entender:

- O que os nossos concorrentes queriam com suas campanhas publicitárias e promocionais?
- Como estavam determinando o preço de seus produtos?
- Quais os novos produtos que estavam para ser lançados?
- Como o mercado via os produtos existentes?
- Qual o grau de satisfação de seus clientes?
- Que tipo de iniciativas de agregação de valor estavam adotando?
- Quais as potenciais alianças e joint-ventures?

Quanto à produção, a IC nos mostrava qual o tipo de capacidade de produção estávamos enfrentando, que níveis de produtividade deveríamos superar, e quem poderia estar construindo uma fábrica moderna que pudesse abalar o equilíbrio competitivo.

Do ponto de vista organizacional, usávamos a IC para descobrir quais as organizações que estavam a fim de tomar nosso mercado, para avaliar o impacto de mudanças estruturais em empresas concorrentes e para prever o efeito de estilos de liderança e outras questões culturais que encontrávamos no mercado global. Do ponto de vista financeiro, a IC contribui para que possamos monitorar forças e fraquezas:

- Quem pode construir uma fábrica classe mundial?
- Quem pode investir no atendimento às necessidades globais de nossos principais clientes?
- Quem tem poder para enfrentar nosso status de produtor de baixo custo?

Em cada uma dessas áreas, pedimos quatro coisas a nosso pessoal de IC. Em primeiro lugar, fornecimento de *informações* atualizadas. Estas devem ser apresentadas de forma fácil de usar e de transformar em ação. Estamos em uma corrida com nossos concorrentes para atender às exigências dos clientes e consumidores de todo o mundo. Quanto mais rápido tivermos a informação em mãos e mais decisivamente agirmos em função dela, mais poderemos estar à frente da concorrência.

Em segundo lugar, a IC deveria proporcionar uma “apólice de seguro” contra a possibilidade de sermos *surpreendidos* por nossos concorrentes ou pelo clima externo dos negócios. Já se tornou um chavão mencionar as rápidas mudanças do mercado global. Mas nunca foi tão difícil se manter a par de todas as forças que movem o mundo, e fazê-lo nunca foi tão importante para o sucesso de nossos negócios.

Em terceiro lugar, a IC deveria ser uma fonte de notícias *não filtradas, não tendenciosas*. Schwarzkopf era impiedoso no que se refere à exatidão das informações. Esteve no Vietnã, onde os militares americanos eram constantemente criticados por enfeitar as informações para agradar ao presidente. Ele viu o presidente tomar decisões alicerçadas em informações ruins. Estava determinado a não repetir o erro. Toda informação transmitida por ele deveria ser exata – mesmo que não fosse do agrado do presidente.

Todos vemos informações serem amenizadas em reuniões empresariais – as pessoas dizem a seus superiores o que estes querem ouvir e ratificam más idéias. Nossa pessoal de inteligência deve sair em campo para obter uma visão em primeira mão do ambiente competitivo global. Como trabalham fora dos muros da empresa, suas informações estão livres de influências políticas ou operacionais. Não há incentivo para que nos apresentem uma visão cor-de-rosa do mundo. E eles são bons em trazer de volta detalhes que um executivo experiente poderia ignorar ou desconsiderar.

A quarta exigência é que na coleta de nossa IC sejam empregadas práticas mais *éticas e legais*. Temos a felicidade de ter nossa IC sob a responsabilidade de profissionais do mais alto nível. Sei que contribuíram muito com a SCIP e receberam muito em retorno.

Dessas quatro maneiras, a IC nos impede de operar em um vácuo. Impede que nos isolemos do valor real de nossos negócios no mercado e das ameaças reais a nosso sucesso. Se Schwarzkopf, por exemplo, não soubesse a grandeza das forças iraquianas, se desconhecesse de onde viriam, se ignorasse o tamanho e as forças de seus arsenais? Qual teria sido o resultado?

Pode parecer loucura falar de um general indo para a guerra sem conhecer o seu inimigo. Mas isso ocorre a todo o momento no mundo dos negócios. As empresas lançam produtos no mercado sem pensar na concorrência, nem no que os clientes necessitam ou se haverá aceitação do mercado. Então, fracassam e perguntam por quê?

No mundo de hoje, é necessário conhecer os concorrentes e os mercados, e conhecê-los globalmente. É preciso saber quanto eles cobram do outro lado do mundo, quais os custos das matérias-primas que empregam, sua qualidade, e quais os novos produtos que se preparam para lançar. Sem saber estar a par de nada disso a empresa

não está em situação melhor do que a do general que envia suas tropas para um campo minado sem saber que há lá minas enterradas.

Para obter a informação competitiva de que precisamos, é necessário ter uma organização formal responsável apenas pela coleta, organização, análise e disseminação da informação sobre atividades competitivas. A IC é suficientemente importante para constituir uma atividade em tempo integral.

É necessário impor certa distância entre esse grupo e o resto da empresa. Todos sabemos como é fácil para as pessoas que estão nas organizações, sobretudo quando estas são bem sucedidas, proteger o *status quo*, avaliar açodadamente se algo funcionará ou não, refugiar-se na forma confortável de fazer as coisas. A função de IC deve estar separada dessa maneira de pensar e constituir-se um antídoto para ela.

Como função separada, a IC pode oferecer uma visão renovada da eficácia de nossas próprias estratégias de vendas e marketing, em comparação com as da concorrência. Pode oferecer idéias para melhorar o valor que proporcionamos a nossos clientes e aos deles. Como organização separada, a IC pode verificar e avaliar coisas que ouvimos dos gerentes em campo. Se os que os gerentes de campo nos dizem é o mesmo que o pessoal de IC diz, então estamos no bom caminho. Se as histórias forem incoerentes, é um sinal de alerta. É necessário fazer um exame mais atento.

Acredito plenamente que a IC nos ajudou a tomar melhores decisões na NutraSweet Company, e a evitar algumas ruins. Posso até lhe dar um preço. A IC vale US\$50 milhões ao ano para nossa empresa. Essa é a combinação das receitas ganhas e daquelas "não perdidas" para as atividades concorrentes. Acredito na IC, a alta gerência da empresa acredita, e todos criamos uma cultura corporativa que a apóia. Essa é a única forma como a inteligência competitiva pode gerar valor – com todo o respaldo dos tomadores de decisão da empresa.

Os profissionais da área de IC podem fazer várias coisas para incentivar os executivos de suas organizações a adotá-la. As duas principais são:

- Firmar-se nos planos de negócios, de marketing, nos planos táticos e de contingência de sua empresa.
- Apresentar aos executivos o resultado das atividades de IC nesses termos.

Sempre haverá executivos céticos quanto às informações repassadas, por que pensam que o profissional de IC não entende de negócios. Cabe a ele mostrar que entende. Sua tarefa é mostrar a inteligência obtida em termos de *seus clientes* – os executivos das

empresas – possam perceber e pôr em prática. Sua obrigação é, de fato, conquistar os céticos que há na organização. Já se foram os dias em que os serviços oferecidos pelos profissionais de IC podiam ser vistos como uma opção. Hoje, eles são uma necessidade se eles não conseguirem deixar isso claro, estarão contribuindo para o fracasso de suas empresas.

A tecnologia está acelerando a velocidade da informação. Está multiplicando a quantidade de informação disponível. Os negócios estão se tornando um jogo em que as perguntas importantes são "O que você sabe?" e "Quando soube?". Nesse jogo, a coleta e análise de informações sérias, profissionais, estratégicas são uma exigência para que o sucesso seja alcançado. É pré-requisito da sobrevivência. Os vencedores desse jogo serão aqueles que sabem mais, sabem em primeira mão, e convertem o conhecimento e ação com mais rapidez.

Tendo isso sempre em primeiro plano na minha lista de prioridades, sou muito grato aos profissionais de IC que trabalham em minha empresa. Não os formei. Não lhes ensinei como fazer o que eles fazem. Não lhes proporcionei altos padrões profissionais. Sou apenas o beneficiário de suas qualificações e de seu profissionalismo. Por isso acredito que devo muito a essa sociedade. Foi ela que estabeleceu os padrões éticos que são uma tranquilidade para as pessoas como eu, que empregam pessoas como eles. E eles fizeram um marcante trabalho de autoformação.

Portanto, aproveito esta oportunidade para agradecer à Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva pelo valioso serviço prestado. Termino citando o general Schwarzkopf:

*Não é necessário ser herói para mandar homens ao campo de batalha. É preciso ser herói para ser um dos homens que vai para a batalha.*

Como presidente de uma empresa que batalha diariamente com concorrentes de todo o mundo, não quero crédito por nosso sucesso. O verdadeiro mérito é de todos os homens e mulheres que vão para a batalha a cada dia. Não pensaria em mandá-los, se não estivessem preparados. Para mim eles não estão preparados se não puderem contar com a melhor inteligência competitiva que pudermos oferecer.

## O autor

Robert E. Flynn foi presidente e CEO de The NutraSweet corporation.

---