

**OTIMIZANDO O PROCESSO DE PESQUISA  
NOS ESTUDOS SOBRE INTELIGÊNCIA  
COMPETITIVA**

Fabián Echegaray

MARKET ANALYSIS BRASIL

APRESENTAÇÃO FEITA PARA O PRIMEIRO SEMINÁRIO SOBRE  
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

SÃO PAULO, MARÇO 1999

Mesmo considerando que quase 90% das empresas estruturam sua agenda de pesquisa sobre inteligência de mercado e dos concorrentes a partir de uma iniciativa de re-análise de dados já existentes, ou dados secundários<sup>1</sup>, o debate intelectual e aplicado sobre pesquisas deste tipo tem prestado pouca atenção aos problemas e possíveis meios de solucionar ou contornar os mesmos. No caso da América Latina tal ausência de debate é ainda mais chamativa em função dos inumeráveis problemas de pesquisa que existem, se comparada com as oportunidades de execução de estudos similares na Europa Ocidental ou América do Norte.

Na região, no geral, e no Brasil, em particular, perfilar um mercado específico e seu potencial de vendas ou penetração, mapear o desempenho e evolução dos principais *players*, ou aprofundar um estudo sobre como e a partir do que a concorrência está se re-posicionando perante mudanças no cenário macro e micro-econômico, não são tarefas fáceis. Os déficits de dados centralizados e/ou a desatualização dos censos governamentais conspiram contra a qualidade das inferências que poderiam ser feitas. A análise das propostas de marketing e comunicação dos concorrentes podem estar viesados nos seus conteúdos ou podem dar resultados propositalmente imprecisos. O segredo, ou a super-estimação sobre o desempenho, faz parte fundamental das estratégias dos diferentes *players*, limitando a utilidade do material publicado, quando não revelando um alto grau de heterogeneidade sobre o mesmo dado de uma fonte para outra.

No entanto, todas estas tarefas: consultar dados do governo, estudar o material promocional dos concorrentes, sistematizar e analisar os dados publicados pela imprensa especializada, dentre outras, constituem passos básicos da pesquisa e fornecem subsídios essenciais para uma iniciativa de inteligência competitiva (IC) e de mercado (IM). Muitas vezes, em função da cultura informacional que desprioriza a sistematização e arquivamento de dados, ou que cultua uma política de segredo, aquelas tarefas acabam constituindo a medula de como construir um quadro sobre para onde o mercado e os concorrentes estão indo.

Esta apresentação visa retomar o debate sobre as estratégias de pesquisa que poderiam ser seguidas para maximizar a informação existente em estudos de IC e IM. Para tal, começamos por examinar os problemas e desafios existentes na busca de dados, revisar as opções de complementação metodológica disponíveis, e esboçar um modelo de pesquisa para IC. Neste sentido, é importante ver quais são os pontos fortes e fracos dos programas de pesquisa estruturados apenas acima de uma estratégia de investigação documental (“desk research”). Nosso argumento é que resulta ineficiente articular um estudo de IC exclusivamente com base a esta abordagem e que um uso de técnicas mistas é o caminho apropriado,

---

<sup>1</sup> Kinnear, Thomas, and James Taylor. 1991, *Marketing Research. An Applied Approach*, McGraw-Hill

combinando outras abordagens tais como entrevistas em profundidade com elites gerenciais, exercícios de “mystery shopping” e simulação de cenários e situações.

### *Os Cenários de IC*

Tal sugestão obedece à frustração natural que os planos de negócios sofrem perante tais brechas e déficits informativos. Não menos problemático é o fato de que muitos tomadores de decisões, a partir de tais déficits, ficam céticos sobre a possibilidade de acumular um capital da ordem de IC ou IM.

Mesmo que a incerteza no plano dos dados é uma variável que tem um peso maior no Brasil do que em outros mercados mais maduros e desenvolvidos, isto não significa que não possamos construir um quadro relativamente preciso e responsável de IC ou IM. É importante, por exemplo, ler nos dados disponíveis aquilo que eles explicitamente revelam, como também prestar atenção ao que eles evitam mencionar. De fato, geralmente encontramos um monte de informações isoladas que, de maneira individual, não oferecem muita luz, mas quando analisados de forma coletiva e articulada, assim como quando reconhecidos aqueles elementos que propositalmente são “silenciados”, passam a enriquecer poderosamente nossa visão do assunto. E isto é ainda mais provável de ocorrer se tais informações são organizadas a partir de perguntas-chave: quais os desafios presentes? Como se posicionam os concorrentes?, quais suas vantagens e desvantagens?, quais oportunidades emergem e quais ameaças podem vir a ocorrer?. Estruturados em torno destas perguntas, os dados isolados começam a revelar a “estória” que existe por detrás deles.

Observadores das limitações antes mencionadas tendem a atribuí-la à ausência de uma infra-estrutura adequada e a uma cultura do segredo ou da não difusão, resultante tanto de um desdém pela informação pública quanto de uma tradição de capitalismo familiar suspeita daqueles que não são parte da família. Não é incomum encontrar analistas frisando a força da tradição de dar pouca importância à informação entre empresas no Brasil<sup>2</sup>. Ou sublinhando que “infelizmente, o grau de confiança nos dados secundários é reduzido”, levando à “necessidade de checar várias fontes simultaneamente para autenticar a sua fidedignidade e acessar as distorções existentes nos dados obtidos/liberados”. Tudo isso leva a conclusão de que “a economia obtida através de pesquisas documentais com dados secundários é proporcional à sua incerteza”<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Tavares Moreira, Julio c. “Marketing Business-to-business”, Makron Books, SP,1997:79

<sup>3</sup> Tavares Moreira, Julio c. “Marketing Business-to-business”, Makron Books, SP,1997:91ss

### POSSÍVEIS PROBLEMAS DE UMA AGENDA DE IM/IC

- ✓ perfilar um mercado específico e seu potencial de vendas ou penetração
- ✓ mapear o desempenho e evolução dos principais *players*
- ✓ aprofundar um estudo sobre como e a partir do que a concorrência está se re-posicionando perante mudanças no cenário macro e micro-econômico



### TÍPICAS DIFICULDADES DE UMA PESQUISA EM IM/IC

Os déficits de dados centralizados e/ou a desatualização dos censos governamentais conspiram contra a qualidade das inferências que poderiam ser feitas.

A análise das propostas de marketing e comunicação dos concorrentes podem estar viesados nos seus conteúdos ou podem dar resultados propositalmente imprecisos.

O segredo, ou a super-estimação sobre o desempenho, faz parte fundamental das estratégias dos diferentes *players*, limitando a utilidade do material publicado, quando não revelando um alto grau de heterogeneidade sobre o mesmo dado de uma fonte para outra.

## Atuais Problemas e Desafios nos Dados Secundários

FONTES	PROBLEMAS
Fontes governamentais (censos, estudos estatísticos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Desatualização</li> <li>◆ Heterogeneidade na abrangência e qualidade dos dados</li> <li>◆ Existência de dados varia de agência para agência</li> <li>◆ Somente principais centros urbanos</li> <li>◆ Cruzamentos relevantes parcialmente reportados</li> <li>◆ Burocracia na obtenção</li> </ul>
Imprensa especializada	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Viés por tópicos/indústrias específicos</li> <li>◆ Alta rotatividade dos jornalistas e volatilidade na relação jornalista-contato Desatualização</li> <li>◆ Instrumental a campanhas de imagem das empresas</li> <li>◆ Agenda voltada para alguns indicadores (ex: faturamento) ignorando outros (ex: produtividade; penetração)</li> </ul>
Entidades de classe; associações profissionais; câmaras/federações comerciais/ industriais	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Alta heterogeneidade em serviços (ex: existência de consultores, biblioteca, publicações, registros estatísticos)</li> <li>◆ Burocracia na obtenção de dados</li> <li>◆ Utilidade principal s como canais iniciais para “networking” e implementação de “contatos quentes”</li> </ul>

Estudos setoriais editados/publicados por consultoras privadas	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Limitados em escopo temático e pobres em Qualidade (ex: mais semelhantes a base de dados para mala direta do que a informação para IC ou IM)</li><li>◆ Inexistente para indústrias não privatizáveis/processo de mudança explícita</li><li>◆ Superficiais (ausência de projeções, de análise de riscos sob vários cenários)</li></ul>
Internet Web sites	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Crescente importância mas heterogêneos e desatualizados</li><li>◆ Superficiais</li><li>◆ Problemas nos sistemas de busca local</li><li>◆ Alto congestionamento das linhas telefônicas conspira contra o tempo</li><li>◆ Pouca informação do mercado com valor estratégico</li><li>◆ A grande maioria dos sites brasileiros são “vitrines” de venda sem informação de valor</li></ul>
Academia	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Desatualização</li><li>◆ Foco muito específico</li><li>◆ Variáveis irrelevantes p/estratégia empresarial</li><li>◆ Leitura macro</li></ul>

### *As Explicações Culturais*

- Incipiente cultura de pesquisa sobre IC e *business-to-business* estimula a associação de troca de ou acesso à informações com espionagem, quebramento de políticas chaves da empresa, ou condutas criminosas, inibindo a disponibilidade de contatos substantivos
- Tradição e cultura familiar de gerenciamento estimula uma orientação privatista e patrimonialista para com as informações corporativas e institucionais, ao mesmo tempo em que –tende a deslegitimar a autonomia das capas gerenciais intermediárias e seu acesso livre a todo o fluxo de informação empresarial disponível
- Alta rotatividade ocupacional em alguns setores (ex: financeiro) estimula uma mentalidade de autopreservação entre gerentes, e/ou de maximização da própria empregabilidade, resultando na acumulação e/ou ocultamento de dados e documentos relevantes
- Elitismo corporativo reserva a troca de informações só para iguais ou superiores
- Um sistema legal fraco e burocrático que não regulamenta a sigilosidade das informações, define parcialmente o que é concorrência leal e desleal, e não protege informantes e contatos chave contra ações punitivas da própria empresa, nutrindo o medo entre administradores, desconfiança entre os concorrentes e empobrecendo a IC
- Sonegação dos impostos estimula afirmações cosméticas ou negativas sobre desempenho financeiro, número de funcionários, principais clientes, etc
- Práticas de corrupção acabam convertendo a informação em commodity só disponível em troca de favores ou benefícios concretos; falta de regulamentação com relação à quarentena de funcionários públicos e privados que saem de uma empresa e vão para outra concorrente ou fornecedora de serviços da primeira, num ambiente de alta rotatividade dos cargos gerenciais, atua em detrimento da livre disponibilidade e acesso à informação.

Naturalmente, existem meios de moderar o viés negativo produzido por estes fatores: acordos de confiabilidade ou de uso dos dados, entrega de documentos feedback, referências institucionais ou pessoais, tendem a reduzir marginalmente alguns destes efeitos. Mesmo assim, estas opções são garantias parciais que podem abrir as portas para o acesso a alguma documentação a mais ou permitir a realização de uma entrevista gerencial sem necessariamente garantir a substantividade e utilidade do conteúdo das mesmas. Daí a necessidade de ir além de uma única combinação de abordagens --“desk reserch + entrevista em profundidade”— na execução de um estudo de IC.

### *A Opção pelos “Contatos Quentes”: Técnica ou Caricatura?*

Para muitos observadores, a implicância mais direta que se infere dos déficits de informação tem sido a de assumir que a arte de construir uma IC ou IM é diretamente proporcional às boas relações e contatos pessoais “quentes” que o consultor ou a firma contratada tem com uma determinada elite. Ou em termos mais materiais quer dizer que a realização de estudos de IC podem chegar a ser várias vezes mais demorados, subjetivos e anedóticos (comparados com os executados na Europa e América do Norte).

Mas esta opção esquece também das próprias limitações que ela acarreta. Tomemos o caso da indústria de cartões de crédito no Brasil, por exemplo. Nos últimos 3 anos o setor cresceu mais de 6 vezes que o PIB, beneficiado pela desindexação e a flexibilização dos regulamentos. Semelhante progresso teve como consequência uma explosão de administradoras e/ou a criação de áreas destinadas a produtos específicos, mudanças que acabaram estimulando um boom de rotatividade entre gerentes assim como de entrada de novos nomes no mercado. Se eu considerar, por exemplo, meus contatos de inícios de 1997 nos 2 principais bancos emissores de cartões, para meados de 1998 os 2 já tinham mudado de empregador –um deles havia ido para outra área vagamente vinculada com cartões em uma outra empresa, e o segundo tinha ido para a divisão de um banco concorrente, porém dentro de uma área de negócios bem específica. Ainda pior para uma suposta estratégia metodológica baseada em tais “contatos quentes”, o segundo mal conhecia a realidade do seu novo empregador e chegou a levar 6 meses até se familiarizar plenamente com o tipo de informação que poderia ter nutrido um dos nossos projetos de pesquisa regulares no campo de IC. Por sua vez, seus substitutos não eram seus “braços direitos”, mas executivos vindos um do exterior e o outro de um concorrente menor com o qual eu não tinha precisado, até então, desenvolver contatos.

Conclusão: um investimento maior ou exclusivo em desenvolver e cultivar relações pessoais com indivíduos-chave teria se desmanchado em pouco mais de um ano e só teria servido muito temporariamente. Oposto ao uso de outras técnicas mais sistemáticas (incluindo, naturalmente, diversas formas de pesquisa documental), a replicabilidade da metodologia de pesquisa teria sido impossível de ser executada. Obviamente, este não é apenas o caso da indústria específica usada como exemplo se não, no mínimo, de todos os outros setores que têm se beneficiado rapidamente com a estabilidade e a abertura econômica tais como supermercados, telecomunicações, informática, etc. .

### *Estratégias de Complementação Metodológica: Exemplos de Possíveis Respostas*

Como em qualquer outra área de pesquisa, a definição do desenho metodológico e, portanto, das opções disponíveis (ótimas e sub-ótimas) de coleta, sistematização e articulação de dados, implica não repetir uma fórmula “x” de pesquisa ou de disponibilizar de uma elite de mandarins e brokers com “contatos quentes”. Implica, sim, pensar numa sequência de opções de coleta e sistematização de dados, a que constituirá nosso desenho de pesquisa

Fundamentalmente, o desenho metodológico depende da natureza do problema. São as perguntas da pesquisa que definirão o marco referencial tanto no tocante à metodologia quanto a análise. Neste sentido, se requerem diferentes abordagens se o problema for entender como os concorrentes estão se posicionando no mercado de se o problema for um sobre as razões de desempenhos e resultados diferentes atingidos pelo cliente e seus principais concorrentes, ou se for um de saber quais cenários de mercado são mais prováveis de acontecer no curto e médio prazo. Por outras palavras, existem tantas abordagens diferentes quanto perguntas de pesquisa diferentes.

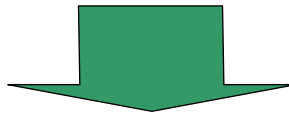
Isto não quer dizer que não possamos reconhecer uma estrutura básica por trás de nosso percurso de investigação e análise do mercado e dos concorrentes. Tal estrutura –que percorre todas as agendas de pesquisa- pode ser articulada ao redor de 3 variáveis básicas, isto é, 3 fatores que definem nossas preocupações e os desafios de informação requeridos pelos clientes: informações de natureza qualitativa (isto é, descrições de processos em desenvolvimento, situações percebidas ou vividas, mecanismos de adaptação, opções tomadas ou a tomar, motivações existentes e perfís dos agentes presentes), informações de natureza quantitativa (isto é, sumários numéricos sintetizando tendências, padrões de comportamento e desempenho, intensidade das ações, e potencial real ou latente de concorrentes), e informações sobre o passado (retrospectivas) e o futuro (prospectivas) capazes de indicar rumos básicos, mudanças, apostas, e transições.

Estas 3 variáveis não sugerem *per se* um único modelo ou sequência metodológica. No entanto, ajudam enormemente a mapear como a pergunta de pesquisa pode ser direcionada em termos de coleta, sistematização e articulação dos dados. Daqui que vejamos que o desenvolvimento de qualquer desenho metodológico em IM ou IC baseia-se essencialmente em um marco referencial tridimensional.

Este marco referencial justamente vai negar a noção de que pesquisa sobre IC automaticamente equivale a pesquisa documental (*desk research*) ou ter contatos quentes. Por outro lado, este marco reconhece as limitações práticas destas 2 alternativas no Brasil e permite visualizar qual o aporte de cada uma e –o mais importante desde nossa perspectiva- como complementar a informação assim obtida com outras técnicas também presentes.

Como em qualquer outra área de pesquisa, a definição do desenho metodológico e, portanto, das opções disponíveis (ótimas e sub-ótimas) de coleta, sistematização e articulação de dados, implica **não repetir uma fórmula “x” de pesquisa** ou de **disponibilizar de uma elite de mandarins e brokers com “contatos quentes”**

Implica, **sim, pensar numa sequência de opções de coleta e sistematização de dados**, a que constituirá nosso desenho de pesquisa



O desenho metodológico depende da natureza do problema.

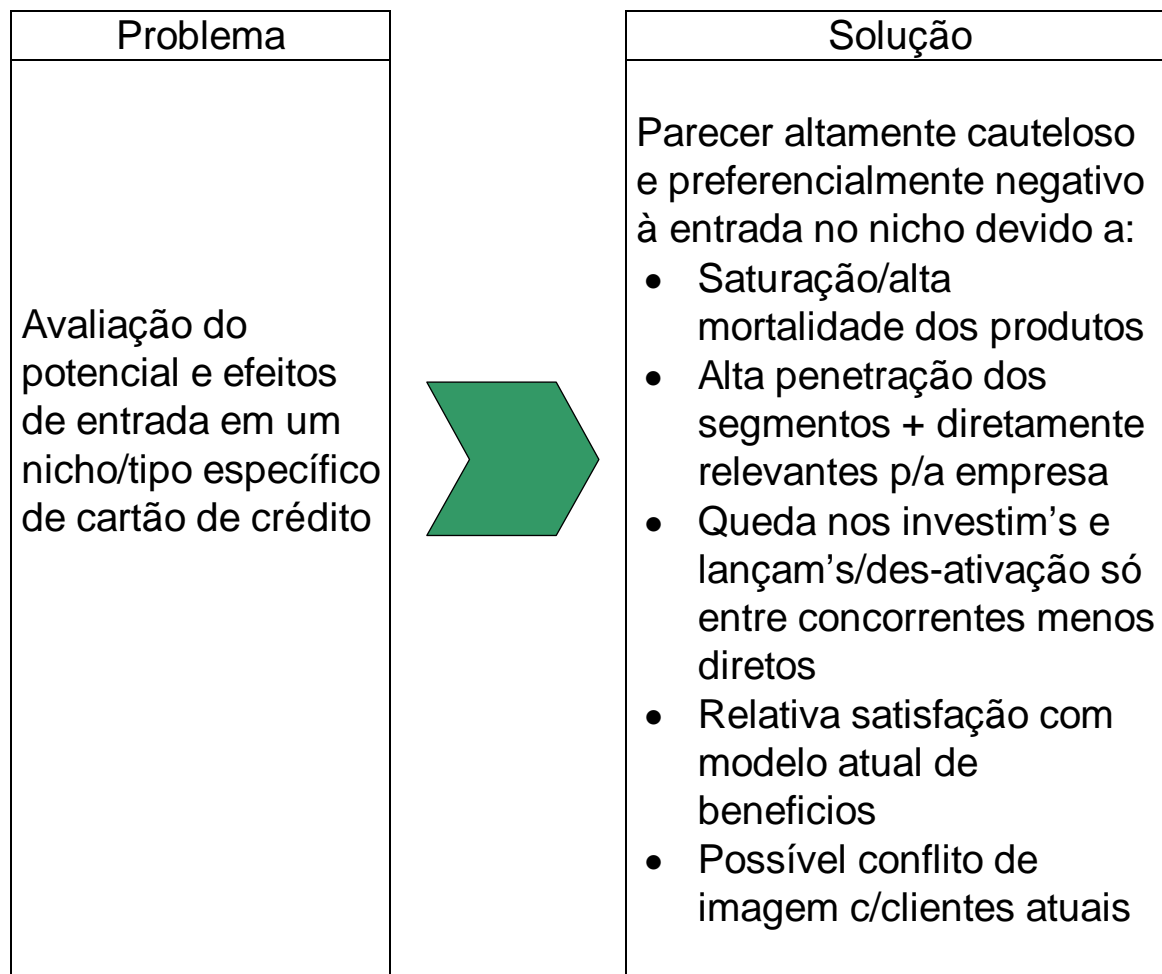
**São as perguntas da pesquisa que definirão o marco referencial tanto no tocante à metodologia quanto a análise.**

Neste sentido, se requerem diferentes abordagens se o problema for entender como os concorrentes estão se posicionando no mercado de se o problema for um sobre as razões de desempenhos e resultados diferentes atingidos pelo cliente e seus principais concorrentes, ou se for um de saber quais cenários de mercado são mais prováveis de acontecer no curto e médio prazo.

Por outras palavras, **existem tantas abordagens diferentes quanto perguntas de pesquisa diferentes.**

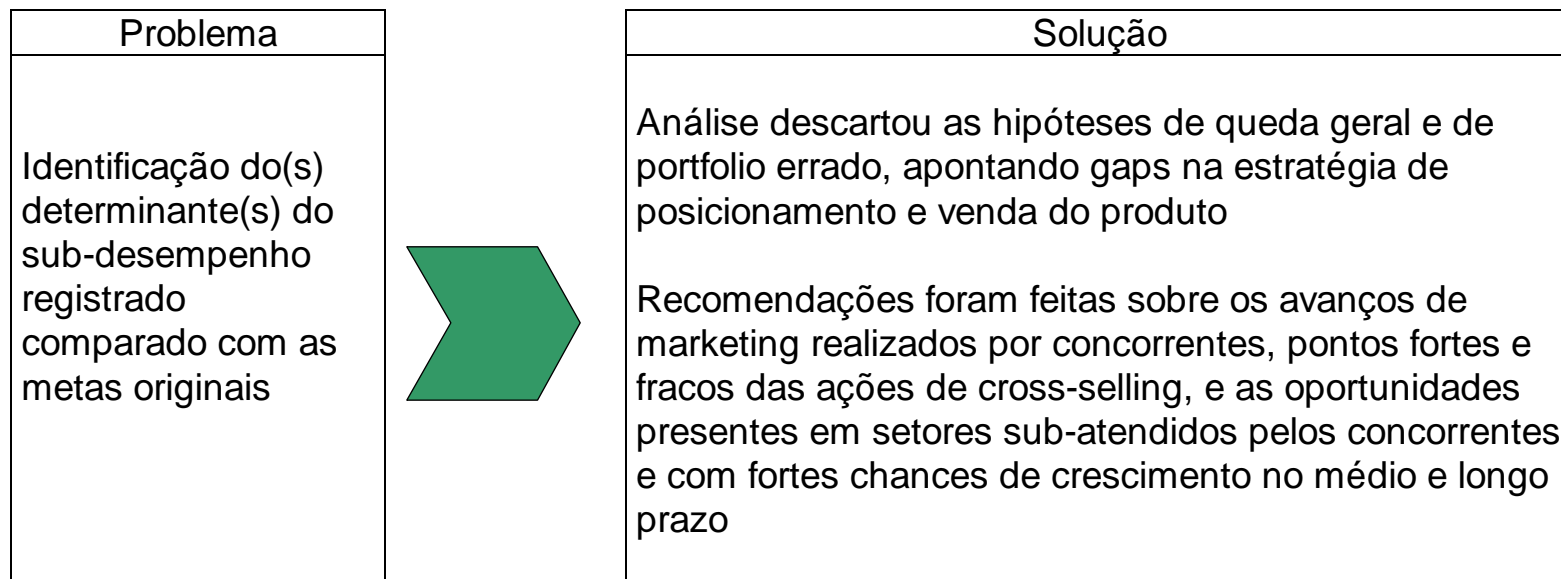
**EXEMPLO 1: Quando a IC poupa esforços errados de marketing e ajuda a manter a saúde da marca**

Cliente	Problema	Desafios/Perguntas	Informação	Estrategia Coleta
AMEX Internacional	Avaliação do potencial e efeitos de entrada em um nicho/ tipo específico de cartão de crédito	Como se estava comportando esse nicho/tipo (tendências)? Quais os ciclos de vida/negócios do nicho/mercado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de artigos sobre nicho/número de propaganda comparada com outros tipos de c.c./número de lançamentos</li> </ul>	Clipping + análise de conteúdo
		Quais concorrentes e como eles se posicionavam? Quais as vantagens e desvantagens de entrar? Quais oportunidades?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centralidade/ visibilidade do prod. nos canais de distrib./ grau de conhecim. dos intermediários</li> </ul>	Visitas + análise da sales literature
		Expectat's/investim's dos ppais concorrentes? Segm's +/-promissórios?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visão do prod./mercado/</li> </ul>	Entrevistas
		Quais os custos de entrada para o brand? Correspondência ou conflito com o brand?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necessidade do mercado por benefícios específicos do prod.</li> <li>Comparação entre imagem de marca e do prod. c/concorrentes</li> </ul>	Reaná-lise de dados primários da empresa

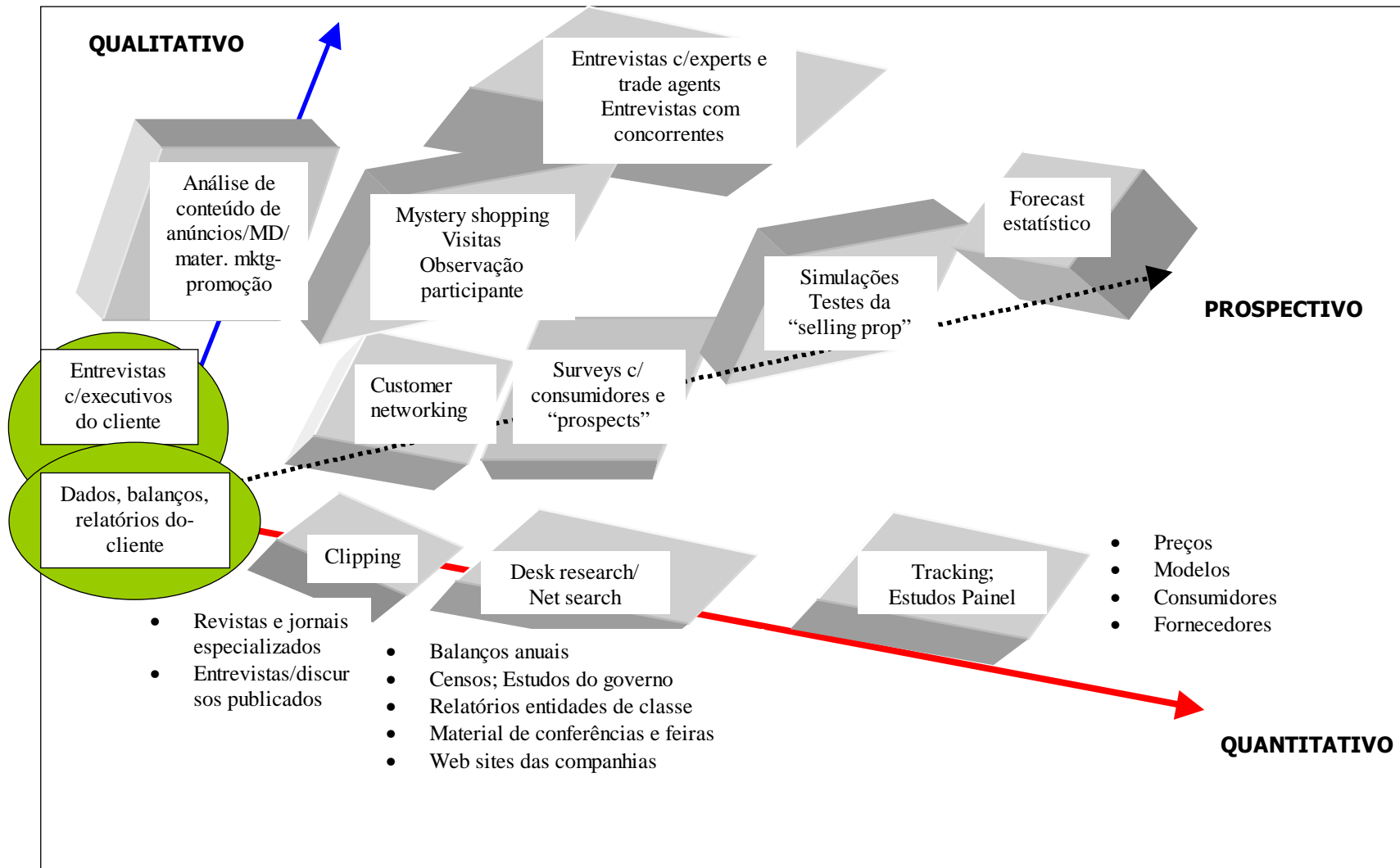


## EXEMPLO 2: Quando a IC contribue para avaliar fontes de erro e acerto no desempenho e possíveis caminhos de progresso





Cliente	Problema	Desafios/Perguntas	Informação	Estrategia Coleta
AMEX Seguros	Identificação do(s) determinante(s) do subdesempenho registrado comparado com as metas originais	<p>Identificar as hipóteses explicativas (o subdesempenho é resultado de uma queda geral do mercado, de um portfolio errado – isto é, um “mix” de setores singularmente afetados, ou de problemas de marketing/comunicação?)</p> <p>Determinar o comportamento de cada hipótese (como se comportaram os concorrentes? quais setores cresceram e como se compara com o perfil da carteira do cliente?, qual o volume de investimentos feitos?, qual o nível de presença comunicativa/qualidade do esforço de venda?, qual a efetividade do cross-selling?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatísticas oficiais do mercado</li> <li>• Balanços anuais de cada concorrente</li> <li>• Evolução estatística de cada segmento/setor coberto pelos produtos do mercado</li> <li>• Material de mala direta utilizados pelo cliente e concorrentes</li> <li>• Opinião dos usuários sobre frequência de recebimento de ofertas, veículos típicos de informação/aquisição do produto, qualidade da oferta e da operação de venda, etc.</li> </ul>	<p>Desk research + Clipping</p> <p>Anál.de conteúdo dos MD</p> <p>Survey c/consumidores (panel)</p>



## Estratégias de Complementação Metodológica: Exemplos de Possíveis Respostas



## Um modelo de abordagem mista para pesquisa sobre IC

		Desk Research	
		Quantitativa	Qualitativa
Entre vistas em Profun- didade	Qualitativa	 <p>Responde questões de perfil e desempenho, SWOT, Percepções do presente e futuro do mercado; Target policy</p>	 <p>Permite responder questões sobre SWOT+Antecedentes históricos+Mktg de Imagem dos Produtos/Concorrentes...<b>MAS</b>... Limita o conhecimento sobre desempenho atual/expectativas e sobre targets</p>
	Quantitativa	 <p>Permite responder qs sobre tendências e desempenho, explorar possíveis cenários de produtos, conceitos e campanhas,...<b>MAS</b>... Limita o conhecimento sobre como a empresa enxerga seus produtos/serviços e/ou seus concorrentes (vantagens/desvantagens)</p>	 <p>Fornece subsídios sobre como a empresa cresceu/desenvolve seus produtos e perfil corporativo/lida com desafios legais e macro-econômicos ...<b>MAS</b>... Limita o conhecimento sobre possíveis influências do contexto mercadológico como se posicionar perante futuros desafios e ameaças, sua percepção de oportunidades e ameaças</p>

### Exemplo de identificação da utilidade e complementaridade do “mix” metodológico

		Pesquisa documental	
		Quantitativa	Qualitativa
Entre vistas em Profun didade	Qualitativa	<div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; display: inline-block;">MIX ÓTIMO</div>	Requer complementação c/pesquisa conumidores e hall tests c/usuários
	Quantitativa	Requer complementação c/entrevistas com contatos-chaves + análise de literatura de vendas/material de promoção	Requer complementação c/análise de literatura de vendas/promoção, mystery shopping, e pesquisa consumidores