

INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

Construindo Relacionamentos Inteligentes

*Saber construir e gerenciar
relacionamentos entre empresas
e clientes será a verdadeira
vantagem competitiva
do futuro.*

NÚMERO 11 • ABRIL DE 2002
UMA PUBLICAÇÃO TRIMESTRAL
DO CENTRO DE REFERÊNCIA EM
INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL
C R I E / C O P P E / U F R J
I S S N 1 5 1 7 - 3 8 6 0

Os Sistemas
de Inteligência
Competitiva

*Ferramentas
estratégicas
de apoio aos
clusters*

Gestão de
Relacionamento
com clientes

*Diferencial de
competitividade
do futuro*

Planejamento
estratégico

*Pequenas
empresas
tornam-se
grandes negócios*

Fale conosco



INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

NÚMERO 11 ■ ABRIL DE 2002
ISSN 1517-3860

Publicação trimestral do CRIE
Centro de Referência em Inteligência
Empresarial da Coppe/UFRJ



Editores

Antônio Carlos de Oliveira Barroso
Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti
Vania Hermes de Araujo

Equipe editorial

Elisabeth Braz Pereira Gomes
Raquel Borba Balceiro
Ana Paula Barreira Cavalcante
André Luis Pena Elias de Sá

Conselho editorial

Anne-Marie Maculan
Claudio D'Ipólito de Oliveira
Elisabeth Braz Pereira Gomes
Fernando Paulo Guimarães de Castro
Guilherme Ari Plonski
Helena Lastres
Lia Hasenclever
Paulo Roberto Krahe
Paulo Lemos
Raquel Borba Balceiro
Renata Lebre La Rovere
Sarita Albagli
Suzana Fernandes da Costa

Projeto gráfico

Ana Claudia Ribeiro

Diagramação

Livia Krykhtine

Tradução e Edição de textos

Ayda Braga

Revisão de textos

Elisa Sankuevitz, Helô Castro,
Maria Zilma Barbosa

Foto

Capa: Ana Cláudia Ribeiro

Marketing e assinaturas

E-papers Serviços Editoriais
<http://www.e-papers.com.br>
Telefone [21] 2273-0138 ■ Fax [21] 2502-6612

Impressão

Sir Speedy

Tiragem

1.000 exemplares

© CRIE/E-papers, 2002. É proibida a reprodução ou
transmissão desta obra, ou parte dela, por qualquer
meio, sem a prévia autorização dos editores.
Impresso no Brasil.

Esclarecimentos aos autores

A revista *INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL* aceita para publicação artigos e notas inéditos, relacionados aos temas gestão do conhecimento, inteligência competitiva, empreendedorismo, e, ainda, inovação tecnológica, mercadológica, empresarial ou organizacional. As notas destinam-se a divulgar trabalhos em desenvolvimento e resultados parciais de pesquisas em andamento e a comentar artigos publicados anteriormente. Os textos podem ser escritos em português, inglês ou espanhol. Os conceitos emitidos são de inteira responsabilidade

do(s) autor(es). Os originais deverão ser enviados à secretaria da revista (artigos@inteligenciaempresarial.com.br), que os encaminhará para a avaliação do Conselho Editorial. Os textos entregues não serão devolvidos. A simples remessa de originais à revista significa autorização do autor para sua publicação, porém não implica compromisso de divulgação pela revista. A Revista *INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL* exime-se do pagamento dos direitos autorais ou fornecimento de separatas.

A S S I N A T U R A S

Para fazer a assinatura anual da revista, com direito a 4 números entregues em seu escritório ou residência, solicite um **boleto bancário** ou faça um **depósito** no valor de R\$ 55,00 em nome de *E-papers Serviços Editoriais Ltda* em uma das contas abaixo:

Banco Bradesco
agência 1125-8
conta 61200-6

Banco Itaú
agência 0408
conta 41900-0

Banco do Brasil
agência 3652-8
conta 11174-0

Envie o comprovante de depósito, juntamente com os dados para entrega da revista, através do fax (21) 2502-6612. Se preferir, pague com cartão de crédito Amex, Diners, MasterCard ou Visa pelo telefone (21) 2273-0138.

Estamos à sua disposição pelo telefone (21) 2273-0138, em horário comercial, ou no *site* <http://www.e-papers.com.br/ie>

nome _____
empresa _____
cargo _____
e-mail _____

endereço para entrega _____

bairro _____

cidade _____

cep _____ país _____

telefone _____ e-mail _____

2 Editorial

Aprender para competir

As empresas estão deixando de se concentrar apenas no processo produtivo e no produto e passando a focar, especialmente, o relacionamento de longo prazo com seus clientes. Jayme Teixeira Filho é enfático ao afirmar que somente as organizações que estiverem melhor preparadas – em processos, pessoas, informações e tecnologia – para gerir o conhecimento sobre seus clientes e usuários terão uma real vantagem competitiva no futuro.

Sistemas de Inteligência Competitiva Apoyo estratégico aos *Clusters*

Fernando Paulo Guimarães de Castro analisa a relevância do Sistema de Inteligência Competitiva no desenvolvimento de *clusters* ou da cadeia produtiva de aglomerados econômicos. Propõe uma arquitetura básica para uma estrutura que permita o fornecimento sistemático de informações estratégicas ao conjunto de atores envolvidos nesses aglomerados.

Resenha Cultivando Comunidades de Prática

As organizações estão atentas e dispostas a investir na busca de métodos sistemáticos para que o conhecimento organizacional que geram ou detêm seja convertido em valor econômico. O livro *Cultivando Comunidades de Prática* é um guia inédito que apresenta modelos e métodos para desenvolver estas comunidades de forma sistemática nas empresas.

3 A Nova Era do Relacionamento Inteligente

A Internet mudou radicalmente a indústria de pesquisa de mercado. Chris Yalonis descreve e analisa a evolução de uma organização de uma mentalidade de pesquisa tradicional, passando por um ambiente de pesquisa eletrônica, até chegar a uma organização que vivencia o Relacionamento Inteligente. O autor repensa o papel dos pesquisadores e propõe atitudes para que as empresas, ao implementar práticas de Relacionamento Inteligente, tomem decisões mais seguras e tenham maior rentabilidade em seus negócios.

25 Pequenas Empresas: O Mapa do Negócio

Abrir um negócio é um grande desafio. Neste artigo, a partir da explicação da diferença entre negócios diferenciados e comercialização de produtos criativos, a autora ajuda os empreendedores a mapear o que está diferenciando as pequenas empresas e seus grandes negócios nos dias de hoje.

Outra Perspectiva

Uma análise do filme: “Gênio Indomável” sob a ótica da Gestão do Conhecimento.

48 Agenda

Gerenciar Relacionamentos

Nós, editores, temos recebido sempre muitos e-mails e cartas com sugestões de formato, de conteúdo e de textos para a revista, além de pedidos de palestras. Ou seja, estamos criando um grande relacionamento com e entre pessoas que nunca se viram. Isto nos levou a pensar em apresentar a vocês, leitores, o assunto Gestão de Relacionamento. Acreditamos que, no futuro, as empresas irão cada vez mais precisar gerenciar o relacionamento com seus clientes, fornecedores, parceiros etc. E gerenciar relacionamentos, sejam eles comerciais ou pessoais, é sempre um desafio. Para iniciar o assunto, escolhemos como artigo âncora, um documento que trata do desenvolvimento e do uso do Relacionamento Inteligente. A ênfase do artigo é na transição de uma empresa tradicional para uma empresa da Sociedade do Conhecimento, mostrando de que maneira a gestão do relacionamento com seus clientes auxiliou neste seu novo posicionamento no mundo dos negócios. Além disso, o artigo vai mais longe e nos apresenta os passos que auxiliaram nesta transformação. É praticamente um manual que merece ser lido e adaptado à realidade de cada um de nós. Continuando nesta linha, convidamos Jayme Teixeira Filho a comentar sobre esse assunto. Ele nos enviou um texto maravilhoso onde afirma que, do ponto de vista dos processos internos de uma organização, atualmente, o trabalho é cada vez mais de gestão, em especial a de clientes. As empresas estão deixando de se concentrar apenas no processo produtivo e no produto e passando a focar, especialmente, no relacionamento de longo prazo com seus clientes. Vamos conferir as afirmações do nosso autor? Mas, gerenciar relacionamentos não deve ser feito somente em grandes empresas. Deve ser feito por todas. Portanto, fomos buscar um artigo sobre pequenas e empreendedoras empresas escrito por Raquel Balceiro. Ainda nesta linha pensamos: se pequenas empresas também precisam gerenciar seus relacionamentos, elas precisam conhecer seus clientes, for-

necedores, a influência do governo etc. Em resumo, precisam monitorar o ambiente de negócios no qual estão inseridas. Não só para conhecer os atores que dele participam, mas também para saber se estão se desenvolvendo no melhor local. Para discutir este assunto apresentamos um artigo de Fernando Paulo sobre Sistemas de Inteligência Competitiva como apoio estratégico às empresas. Interessante, não?

Gerenciar relacionamentos é uma arte e passa por compartilhar conhecimento. Quando, em 1999, nós – equipe do CRIE e editores da revista – começamos a entender que gerenciar o conhecimento era importante e resolvemos editar a *Inteligência Empresarial*, fomos procurar parceiros e conhecemos Jayme Teixeira Filho. Um dos pioneiros nesta área, ele escreveu dois livros sobre Gestão do Conhecimento, desenvolveu uma lista de discussão que possui hoje mais de 500 usuários, fundou a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) e sempre foi um fervoroso divulgador do assunto. Como nós, Jayme sempre acreditou que o conhecimento é o novo motor da economia e que gerenciá-lo só trará benefícios às empresas. Contudo, nestes tempos violentos em que estamos vivendo, Jayme se foi. No dia 9 de julho de 2002, Jayme morreu vítima de um assalto e, com isso, a comunidade de Gestão do Conhecimento e todos os seus amigos e admiradores perderam uma pessoa gentil, um amigo fiel, um pesquisador brilhante e, principalmente, um grande ser humano. Até logo, Jayme, e obrigada por sua contribuição ao mundo da Gestão do Conhecimento.

Os Editores

A Nova Era do Relacionamento Inteligente

Por Chris Yalonis

Este artigo examina o surgimento de uma nova era na pesquisa e no *feedback* organizacional de “acionistas”, uma era caracterizada pelo desenvolvimento e uso do **Relacionamento Inteligente**. A Internet mudou radicalmente a indústria de pesquisa de mercado tanto no nível macro quanto no micro ou organizacional. Iremos descrever a evolução de uma organização de uma mentalidade de pesquisa tradicional até um ambiente de pesquisa eletrônica e, finalmente, até uma organização que abraça o **Relacionamento Inteligente** em suas práticas diárias. Examinaremos as reais diferenças no modo que pesquisadores e gerentes administram suas organizações e projetos de pesquisa quando utilizam o **Relacionamento Inteligente**. O papel do pesquisador também muda, e ele deve estar preparado para “re-inventar-se”. Por último, este trabalho finaliza com as atitudes que uma organização pode tomar para transformar-se em uma especialista do **Relacionamento Inteligente** para uma melhor rentabilidade e tomada de decisões.



A EVOLUÇÃO DA PESQUISA DE MERCADO BASEADA NA INTERNET

O ano de 2000 assistiu ao surgimento do uso predominante da Internet para a coleta de dados de pesquisa de mercado. Praticamente toda a Honomichl 50 – a maior empresa de Pesquisa de Mercado (PM) nos Estados Unidos – e a maioria dos Departamentos de Pesquisa na *Fortune 2000* têm alguma experiência em pesquisa e *feedback* eletrônicos.

Observadores da Indústria estimam que, entre as maiores empresas de PM sob encomenda nos EUA, 1% dos projetos usou a Internet para a coleta de dados em 1998, e em 1999, foram aproximadamente 4%. Em 2000, as principais empresas estimavam que a Internet seria usada em 10 a 15% dos projetos. Eles estimam que aproximadamente 35 a 40% de todos os projetos de PM de opinião usarão a Internet em 2003. Em algumas organizações de pesquisa hoje, a *web* é o mecanismo principal para conduzir consultas.

Os precursores foram projetos *business-to-business*, impulsionados pelos altos custos e necessidade de tempo da coleta de dados tradicional, assim como as sempre declinantes taxas de respostas dos métodos por telefone. Pesquisadores de mercado de consumidores experimentaram as mesmas dificuldades dos métodos tradicionais e dos crescentes benefícios dos métodos baseados em *web*. De fato, as companhias orientadas para o cliente, assim como as empresas de produtos embalados têm estado à frente das pesquisas eletrônicas – ou terceirizando totalmente os serviços completos de empresas de pesquisa eletrôni-

ca ou utilizando soluções desenvolvidas domesticamente ou *software* de terceiros.

Muitas desenvolveram internamente projetos experimentais pioneiros e secretos, consistindo de times de marca e pesquisa que testaram e estão selecionando uma série de ferramentas e fornecedores a fim de construir uma estratégia de pesquisa eletrônica de longo prazo. Muitas organizações que lidam diretamente com clientes estão avaliando a possibilidade de trazer alguns componentes do projeto de pesquisa para dentro da empresa. Isto pode incluir: criação de questionários próprios para a *web*, o uso de listas de *e-mails* internos e painéis eletrônicos proprietários ou *links* de *web sites* selecionados por amostra, coleta de dados terceirizada, e uma apresentação dos resultados *online* em tempo real.

As empresas fora do ramo de PM que estão bem treinadas na arte e na ciência da pesquisa eletrônica estão desfrutando de grandes demandas. Aqueles que lucram com pesquisa eletrônica estão fornecendo serviços com valores agregados há muito solicitados pelos clientes: consultoria estratégica em desenho de projeto e metodologia, estratégia de amostra, desenvolvimento de questionário, interpretação de dados e recomendações e gerenciamento de projetos em geral. Estas firmas estão se concentrando naquilo que elas fazem de melhor e terceirizando a criação das ferramentas de coleta de dados e infra-estrutura de empresas como a MarketTools.

Algumas líderes de *marketing*, como a General Mills, estão começan-

do a transferir toda a sua pesquisa para a *web*. Elas reconhecem que a pesquisa baseada em *web* oferece um alto retorno sobre investimento (ROI), custo mais baixo, dados de melhor qualidade e um retorno mais rápido, assim como os muitos benefícios auxiliares que advêm dos processos de negócios *webzados*.

Para onde a pesquisa eletrônica se desenvolverá a partir daqui? Nós acreditamos que uma nova era começou e vai transformar radicalmente a maneira pela qual as organizações obtêm e usam *feedback* e pesquisas para tomar decisões. Nós chamamos este novo ambiente de **Relacionamento Inteligente**.

O SURGIMENTO DO RELACIONAMENTO INTELIGENTE

Relacionamento Inteligente é o conhecimento coletivo em torno das relações de negócios que uma organização tem com seus “participantes ativos”, tais como os consumidores, *prospects*, empregados, fornecedores, canais e investidores (veja a figura 1). Enquanto muitas organizações fazem acompanhamento de dados transacionais, o **Relacionamento Inteligente** procura integrar informação sobre “o porquê” que há por trás do relacionamento ou da transação. Ele provê *insights* sobre como motivar um empregado ou satisfazer um cliente; mede a satisfação e a fidelidade; testa mercados e vendas e oferece uma visão holística do relacionamento a fim de que decisões melhor embasadas possam ser tomadas. Os sistemas de **Relacionamento Inteligente** que as empresas líderes estão construindo compartilham as seguintes características:

- Ajudam a tomar melhores decisões baseadas no conhecimento coletivo e no *feedback*.
- Expandem o “círculo de conselheiros” e permitem acesso rápido, fácil, barato e *just in time* para tomar decisões sólidas.
- São baseadas na Internet.
- Têm interfaces tanto internas quanto externas.
- Integram inúmeráveis fontes de dados.
- Permitem acesso à inteligência a múltiplos “acionistas”.
- Produzem inteligência contínua – não só orientadas para projetos ou esporádicos.

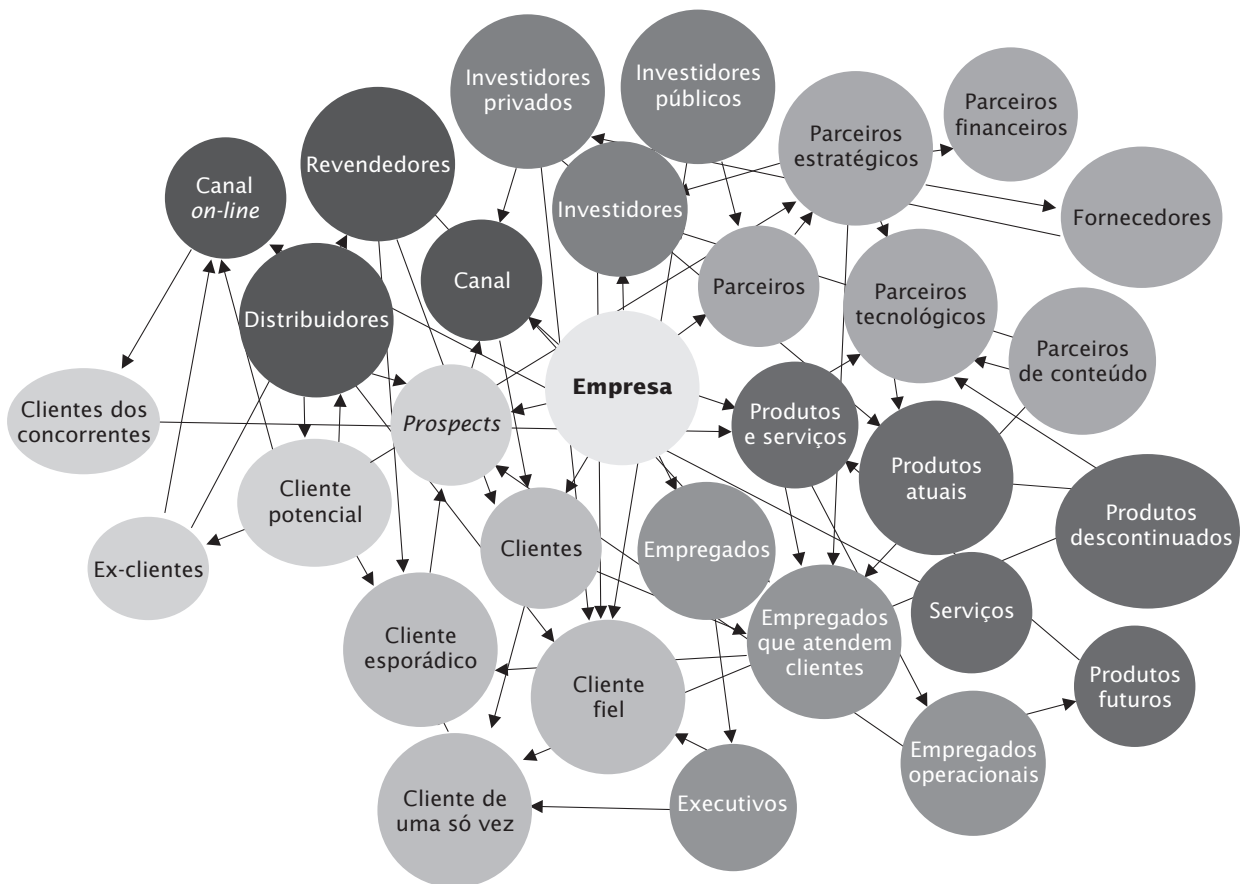
- Requerem uma transformação cultural e de processos para ser efetiva.
- Requerem um tomador de decisão confiável, pronto a aceitar *feedback* tanto positivo quanto negativo.
- Analisam e apresentam dados de maneira a tomar sólidas decisões de negócios.
- Provêm inteligência que pode ser utilizada – *i.e.*, que pode ser rapidamente usada para se tomar melhores decisões.
- São usadas ativamente, e não colocadas em pesados livros ou arquivos para ficarem expostas em uma “prateleira virtual” armazenando poeira.

Barreiras para a construção de Relacionamento Inteligente

Gerentes têm sido impedidos de obter *inputs* essenciais de equipes de apoio, em situações críticas específicas, no processo de planejamento e de tomada de decisão por quatro razões: 1) o custo tem sido proibitivo, especialmente com coleta de dados por telefone; por exemplo, uma entrevista de 15 minutos com 500 respondentes da área de negócios custa 25 mil dólares com análise e relatório de valor agregado mínimos. 2) Tempo é outra razão. Custa muito tempo para planejar muitos dos projetos de pesquisa, reunir os nomes certos,

Figura 1

O sucesso de uma empresa é uma função direta de como ela gerencia seus relacionamentos



compor as perguntas que irão produzir inteligência que pode ser posta em ação, conduzir as entrevistas, agregar e analisar as informações, resumir os resultados e derivar recomendações para a tomada de decisões. 3) A terceira razão é um problema oculto, sobre o qual os pesquisadores não gostam de discutir porque expõe um pouco de sua vulnerabilidade. Geralmente, como pesquisadores, nós atrapalhamos. Nós superdimensionamos os projetos, sobrecarregamos o respondente com longos questionários que resultam em taxas pobres de respostas e respondentes que se sentem lesados. Estes questionários produzem enormes séries de dados que levam semanas ou meses para serem digeridos e tornarem-se conclusões/recomendações. A última razão tem sido cultural/política. Alguns gerentes não querem *feedback*. Eles gostam de tomar decisões com pouco ou nenhum *input* e sentem-se ameaçados com o *feedback* – seja de empregado, cliente ou parceiro – que refute aprendizados predeterminados ou faça com que o gerente/cliente sintam-se desconfortável. Ou, então, eles não estão organizacionalmente estabelecidos para digerir e usar a inteligência que reúnem.

Pesquisadores de mercado sempre aproveitaram-se do acesso a ferramentas e serviços para conduzir pesquisas de opinião com clientes e *prospects* antes pelo telefone, hoje pela Internet. Atualmente, há meios para fazer pesquisas de opinião usando metodologia idêntica, obtendo o mesmo *insight* e diminuindo os riscos. *Software* baseado em *web*, como o zTelligence, da

MarketTools, permite que gerentes criem e implementem pesquisas com grupos grandes ou pequenos, internos ou externos, colem *input* e vejam os resultados em relatórios *on-line* em tempo real.

O QUE ESTÁ DIFERENTE?

A nova era das ferramentas de **Relacionamento Inteligente** baseadas em *web*, como a zTelligence, diminuiu dramaticamente o custo e inibidores de tempo para reunir *feedback* e fazer pesquisa. Este novo conjunto de ferramentas e processos de **Relacionamento Inteligente** tem as seguintes características:

- *Custos e prazos são dramaticamente diminuídos*, especialmente com questões-modelo, programação mínima necessária para lógica complexa, amostras integradas e esquemas de incentivo, e análises *on-line* “customizáveis” e divulgação de soluções.

- *Pesquisas de opinião acontecem mais freqüentemente e são mais curtas*, organizações líderes “amigas” dos respondentes limitam o número de pesquisas de opinião de seis a 12 por ano para cada respondente (em um ambiente de fórum ou painel) e mantêm a duração da pesquisa em menos de 10 minutos. Ao invés de desperdiçar respondentes, estas organizações os respeitam. Porque projetos de pesquisa podem ser alterados mais rapidamente e têm custo mais efetivo, pesquisa *just in time* é mais comum.

- *Pesquisa e feedback são contínuos e não esporádicos*. Esta é uma extensão do ponto anterior. Gerentes que pensam à frente estão descobrindo dados demográficos dos consumidores e cli-

entes, atitudes e comportamentos regulares de compra *on-line*. Em geral eles analisam, interpretam e resumem os dados.

- *Fazer e implementar questionários democratizados*. Gerentes podem criar suas próprias pesquisas de opinião com modelos, *media clip* e bibliotecas de perguntas. Nem programação *script* nem HTML são necessárias para instruções lógicas como salto, interligações, canalização, rotação, randomização, gerenciamento dinâmico de cota e geração de lista. Gerentes podem facilmente criar ou obter listas de *e-mails* ou *linkar* as pesquisas de opinião a *web sites*.

- *Análise on-line, geradores de relatórios e ferramentas de publicação* estão bem integradas às ferramentas de criação e de amostra. Pesquisadores e seus clientes podem “customizar” o modo como querem apresentar os dados, com visões limitada ou expandida, selecionados por período, evento, produto, nome de estudo, região ou grupo respondente.

- *Fontes de respondentes estão expandidas e acessíveis pela web*. Listas de respondentes vão bem além de uma amostra de consumidores por Disagem Digital Randomizada (Digital Dialing Randomized – DDR) ou um grande banco de dados de consumidores que optaram por participar e que encontram-se em painéis nacionais da Internet. Respondentes na era da Internet advêm de fontes otimizadas por custo, tempo de resposta, riqueza de perfil, afinidade, taxa de resposta e “regras de compromisso”. “Amostra de conveniência” é definida muito mais ricamente. Para os respondentes

que são recrutados internamente, sistemas de gerenciamento de listas procuram perfis de respondentes ricos em muitos níveis; o nível de interação ou atividade de correspondência/pesquisa, assim como os dados relacionados ao CRM. Para os respondentes recrutados externamente, agentes baseados na *web* irão encontrar a melhor lista baseada em custo, tempo, perfil e critérios de projeção. Elenco baseado em *web* também estará disponível para interceptar usuários da *web* em uma grande variedade de *sites* em um longo ou curto período de coleta baseado em um específico critério de seleção. Amostras de populações disponíveis chegarão a muitos milhões.

■ *Painéis on-line, comunidades de fóruns e Conselhos eletrônicos* tornam-se um mecanismo comum para conectar clientes, empregados, parceiros e outros acionistas em uma base ininterrupta. Poucas pesquisas de opinião são projetos individualizados sob medida com uma amostra nova em folha. Para recrutar e manter estas comunidades e painéis, as organizações irão usar serviços e ferramentas baseados em *web*, como o *software* de gerenciamento de painel da MarketTools. Estas ferramentas vão ajudar a recrutar os membros, colocar o *web site* em face da comunidade, procurar os perfis dos painelistas/membros, atividade e relacionamento com o patrocinador. O painel/membro ou subconjunto completo pode ser selecionado via um *web browser*, os endereços de *e-mails* juntamente com uma solicitação são enviados. O *e-mail* tem um *link* com uma URL com a pesquisa de opinião selecionada. Resultados de pesquisas de opi-

nião atualizam dinamicamente os banco de dados da atividade de painel e a gravação dos perfis. Esta nova geração de painéis e fóruns resulta em taxas de resposta acima de 50%, membros com grande afinidade, altamente relacionados e experiências satisfatórias de respondentes.

■ *Conselhos de clientes on-line e bancos de dados integrados.* As linhas estão começando a ficar menos nítidas entre as tradicionais pesquisas de opinião de mercado, as *on-line* e as promoções baseadas em *e-mail*, o serviço de correspondência ininterrupta e os dados de CRM. Por exemplo, um painel eletrônico de clientes para uma linha de produto em particular poderia ser construído e mantido de maneira fácil e barata. O gerente de marca e de produto poderia usar o painel como uma extensão de suas equipes de trabalho. Os clientes já deram *inputs* em pontos estratégicos e táticos no ciclo de vida do produto. Clientes participam em promoções ininterruptas assim como recebem *newsletters* e materiais de *marketing* dos produtos que são todos manipulados via um banco de dados central e sistema de implementação. Dados sobre as transações dos clientes, o total de suas últimas compras, mudanças nos níveis de compra, interação entre serviços de departamentos são gravados em um repositório central. Aquela informação é vinculada aos dados de pesquisa de opinião sobre satisfação no nível do cliente, para que gerentes de *marketing* possam adaptar programas de fidelização aos clientes-alvos os quais vão produzir o maior ROI.

■ *Programas de incentivo e de fidelidade tornam-se digitais.* A organização orientada para o **Relacionamen-**

to Inteligente incorpora um significativo programa de incentivo e fidelidade baseado em *web* em seu sistema de pesquisa de opinião. Programas com players líderes, como o iGain, uGive, Mypoints e Netcentives, fornecem aos pesquisadores e gerentes um mecanismo fácil e integrado para contabilidade de incentivo e distribuição baseado em *web*. Os dias de colocar cheques e prêmios em envelopes ou caixas estão contados. A Communicate Partners tem tido boas experiências trabalhando com várias destas firmas para delinear o melhor programa de incentivo aos clientes e dar aos respondentes uma variedade de escolhas de recompensa, tais como cheques, doações de caridade, cartões telefônicos, certificados de presentes para compras eletrônicas, pontos para respondentes freqüentes ou cupons digitais. Para respondentes de negócios ou profissionais, incentivos de propriedade intelectual são mais eficazes (sumários de pesquisas de opinião mais refinados, *newsletters*, ou *white papers**¹). É claro que programas de incentivo variam de estudos individualizados *versus* painel ou estudos de acompanhamento. Orçamentos, taxas-alvo de respostas e objetivos de afinidade são todos balanceados na seleção do melhor plano de incentivo.

■ *Dados, relatórios, análises são acessíveis e em formato self service.* Isto significa que os clientes têm maior acesso às informações “de campo” e são capazes de desmembrá-las e lançá-las eles próprios. Relatórios “customizáveis” *on-line* são mais fáceis de serem lidos pelos clientes. Muitos pesquisadores ficam desconfortáveis com os clientes tendo

acesso a dados que não estão lapidados, estão incompletos ou não foram revisados primeiro por um profissional de pesquisa. Isto poderia levar a que clientes tomem decisões baseadas em um número pequeno de finalizações em um segmento ou conjunto de dados com respostas falsas que pode distorcer os resultados. Ferramentas de *software*, como as da MarketTools, permitem que o gerente de projetos designe papéis e permissões para que indivíduos acessem relatórios *on-line*. Ao mesmo tempo, pesquisadores não podem segurar as rédeas. Uma vez que os gerentes de linha podem dinamicamente acessar dados do campo *on-line* a qualquer hora, em qualquer lugar, eles vão ficar viciados. Eles vão aprender a ter paciência para tomar decisões baseadas em um conjunto completo de dados que foram lapidados e revisados por analistas e em contextos de mercado mais competitivos.

■ *Decisões são tomadas de maneira mais fácil e rápida com melhor inteligência.* Os melhores praticantes e usuários do **Relacionamento Inteligente** estão fazendo com que os dados sejam colocados em ação. Eles projetam os sistemas de **Relacionamento Inteligente** com as decisões-chaves que advêm da pesquisa que têm em mente. Então, assim como qualquer outro bom método de pesquisa, eles fazem as perguntas certas para o grupo certo de pessoas, no tempo certo.

EVOLUÇÃO DA PESQUISA E DO *FEEDBACK* EM UMA ORGANIZAÇÃO

Esta revolução está a caminho. A Internet foi a catalisadora na mudança no modo em que pesquisadores, pro-

fissionais de *marketing* e outros tomadores de decisão conectam-se com clientes, empregados, parceiros e “acionistas”. Nós temos visto três grandes fases na evolução de agências de pesquisa ou de usuários dos serviços e das ferramentas de pesquisa de opinião: tradicional, pesquisa eletrônica e **Relacionamento Inteligente**. Cada nível apresenta diferentes características relativas às ferramentas e aos métodos que eles usam, o relacionamento que eles têm com os respondentes, os dados que eles utilizam mas que não são fruto de pesquisa, e o nível de integração automática ao longo da cadeia de valor do projeto de pesquisa de opinião. Adicionalmente, organizações têm taxas diferentes de adoção na medida em que eles movem-se através dos três níveis de sofisticação.

Tradicional

Em uma organização dominada pelos métodos de pesquisa tradicionais, pesquisas de opinião são preponderantemente baseadas em telefone, *shopping* e coleção de dados por correspondência. Organizações clientes que conduzem pesquisa tradicional pagam de 20 a 30 dólares por cada entrevista com cliente e de 40 a 60 dólares cada para mercado de negócios. Amostras têm, em média, entre 500 a 750 entrevistas e os custos são de 30 mil dólares a 50 mil dólares incluindo análises e relatórios; e muito maior se for multinacional ou envolver trabalhos mais complexos. Pesquisa para publicação simultânea é dominada por papel ou por mecanismos de telefone. A entrega dos relatórios, em geral, é feita em papel ou *off-*

line. Estudos sob encomenda são orientados para projetos, têm início e fim definidos, contêm seus próprios conjuntos de dados e entrega de dados *off-line*. Há tipicamente uma clara distinção entre usuário/cliente e o pesquisador. O cliente registra a ajuda do pesquisador para desenhar a melhor metodologia, modo da coleta de dados, gerenciamento de projeto, desenho de questionário e interpretação de dados. O cliente tem acesso limitado e interesse circunscrito a dados brutos, esperando para ver as conclusões na apresentação e no formato resumido. *Feedback* e pesquisa são primariamente orientados para projetos esporádicos.

Eletrônica

O estágio seguinte na evolução dos estudos baseados em pesquisa de opinião representa o uso da Internet para coletar dados de pesquisa. Tendo principiado seriamente no início do ano de 1997, assistimos ao advento de métodos e ferramentas simples de pesquisa de opinião via *e-mail*, formas de HTML e *web sites*. Desde então, temos visto uma grande mudança no uso da Internet para a coleta de dados. Muitas firmas e departamentos de PM viram isto primariamente como um meio de diminuir os custos e acelerar o retorno, assim como uma maneira de apresentar questionários multimídia interessantes e envolventes aos respondentes de acordo com sua conveniência. (Exemplos de tempo e custo são necessários.). Modos tradicionais de coleta de dados foram adequados, com sistemas multimodais que têm um pé no mundo CATI e outro no da Internet. Relatórios *on-line* em

tempo real de dados brutos na forma de tabelas de frequência ou relatórios de resumos pré-formatados para gerenciamento são cada vez mais comuns. Fontes de amostras ainda são muito problemáticas, diversas e ainda não comprovadas. Se as organizações precisam de amostras altamente focadas, elas geralmente não têm en-

dereços de *e-mails* atualizados e a falta de permissão para contatar os respondentes. Companhias que precisavam de grandes amostras de clientes frequentemente enfrentam baixos índices de respostas dos amplos painéis de Internet e uma falta de flexibilidade em escolher qual ferramenta de consulta, processo de coleta ou geren-

te de projeto usar. A pesquisa ainda é muito esporádica e não chegou ao ponto onde um fluxo contínuo de retorno de clientes, empregados, *prospects* e parceiros está organizado em uma compreensível forma de distribuição *on-line* que seja absorvida de forma rápida e barata pelos tomadores de decisão.

Tabela 1

Estágios da evolução nos estudos de pesquisa de opinião e *feedback*

Elemento/estágio da evolução	Pesquisa de opinião tradicional	pesquisa eletrônica	Relacionamento Inteligente
Modos de coleta de dados	Telefone, correspondência, pessoal face-a-face	Telefone reforça a <i>web</i> , <i>e-mail</i> , <i>web</i> , legados de projetos de telefone	Prioritariamente <i>web</i>
Praticantes/líderes	Profissionais de pesquisa	Profissionais de pesquisa /alguns usuários de pesquisa/clientes especialistas	Pesquisadores, "infomediários", clientes/gerentes criam e implementam seus projetos
Uso industrial primário	Todos, maior despesa é em produtos embalados, farmacêuticos/cuidados com saúde e anúncios na mídia	TI, telecomunicações, serviços financeiros, <i>e-commerce</i> são grandes usuários iniciais, adoção modesta para outras indústrias conectadas à Internet	Adoção precursora por organizações automotivas, de produtos embalados, tecnologia e serviços financeiros especialistas em <i>web</i> ; adoção final abrangente
Uso/aplicações funcionais	Pesquisa de mercado, satisfação do cliente	O mesmo que a tradicional, avaliações de <i>web site</i> e <i>e-commerce</i> , testes de conceito, medição de tráfego no <i>web site</i>	O mesmo que a pesquisa; eletrônica e também, sessões de <i>feedback</i> tanto com grupos internos quanto externos, coleta contínua de dados
Custo/projeto (500 entrevistas com clientes nos EUA)	US\$ 40 a US\$ 50.000	US\$ 15.000 a US\$ 25.000	US\$ 15.000 a US\$ 25.000 e US\$ 4.000 a US\$ 7.500 e <i>follow up</i> com o mesmo grupo
Fontes de amostras	Amostras de probabilidade de diretórios nacionais, listas telefônicas da empresa, lista de telefones e <i>e-mails</i> específica da indústria, painéis derivados de RDD	Painéis nacionais de consumidores da Internet, listas de clientes da indústria e de interesse que aceitaram a pesquisa, listas de <i>e-mails</i> de clientes internos/ <i>prospects</i> , intercepções de <i>web sites</i> , amostras de conveniência	Painéis/conselhos de clientes conectados à Internet que aceitaram a pesquisa, empregados, <i>prospects</i> , parceiros; rede nacional de relacionamento de listas de clientes e negócios conectados que aceitaram a pesquisa, bancos de dados proprietários, listas de telefone/ <i>e-mail</i>
Relacionamento do respondente com o pesquisador/cliente	Mínimo, algumas garantias de privacidade, nenhum contato depois da pesquisa	Limitado; algum <i>spam</i> ; alguns sistemas de CRM constroem comunicações permanentes	Continua com a aprovação do respondente, curtas sessões de <i>feedback</i> de 6 a 12 vezes/ano ou mais, fóruns de discussões <i>on-line</i>
Incentivos	Dinheiro, sorteios, manual, distribuição e contabilidade <i>off-line</i>	Sorteios, certificados digitais de presentes, resumos de relatórios da pesquisa, <i>newsletters</i> , <i>white papers</i>	Programas de fidelidade integrados com créditos automáticos para contas <i>on-line</i> do respondente compensáveis em dinheiro, doações de caridade, compras <i>on-line</i> , etc.
Ferramentas de automação	CATI, sistema de amostras, reconhecimento integrado de voz, análise estatística <i>off-line</i> e <i>software</i> de tabulação	Programação de questionário <i>on-line</i> , implementação de <i>e-mail</i> , coleta de dados <i>on-line</i> , relatórios e <i>downloads</i> de dados em tempo real para análise <i>off-line</i> e pacote de divulgação	Séries de ferramentas <i>on-line</i> integradas para composição de questionários usando modelos e bibliotecas, instrução lógica baseada em menu, aquisição de amostra automatizada, implementação de pesquisa via <i>web site</i> ou <i>e-mail</i> , agregação e coleta de dados em tempo real; relatórios e divulgação em tempo real, <i>data mining</i>
Acessibilidade de dados	Pesquisadores conseguem dados brutos e tabelas de frequência depois do trabalho de coleta ter sido feito; cliente vê os resumos das conclusões refinados	Pesquisador tem acesso a todos os dados dos respondentes em tempo real, está no controle de todos os dados enviados para o cliente	Todos os dados dos respondentes estão acessíveis a qualquer hora, em qualquer lugar por qualquer um que tenha a senha, o que é definido pelo gerente de projeto
Relatórios e divulgação	Relatórios são escritos pelo pesquisador/consultor, apresentação em papel/ <i>slide</i> para a gerência	Sumário da tabela de frequência disponível <i>on-line</i> as melhores apresentações são publicáveis na <i>web</i> , muitas apresentações ainda são feitas no formato <i>slide</i> baseadas em papel	Relatórios em tempo real com tabelas cruzadas e análise <i>on-line</i> ; relatórios <i>on-line</i> customizáveis com múltiplas visões e interatividade variável definida pelo gerente

Relacionamento Inteligente

Em uma organização que adotou o **Relacionamento Inteligente** toda ou quase toda coleta, interpretação e distribuição de dados é baseada em *web*. O *feedback* é contínuo e os gerentes podem acessar antecipadamente relatórios *on-line* “customizados” para eles seja antecipadamente por pesquisadores ou “infomediários” ou podem aprofundar-se nos dados para verem o que quiserem. Os usuários entendem de onde a informação vem, e os perigos de usar mal aquelas que não foram lapidadas ou analisadas apropriadamente, mal interpretando conclusões vindas de grupos/células pequenas demais, ou populações não representativas.

Na maior parte, redes de **Relacionamento Inteligente** são desenhadas usando amostra de grupos conhecidos capturados, tais como os clientes, *prospects* de venda, empregados e parceiros de canal ou de cadeia de valor. Estes grupos estão conectados à Internet, deram permissão explícita para serem pesquisados e, de

fato, estão engajados, querendo participar de processo ininterrupto de *feedback* para os tomadores de decisão. Eles são extensões respeitadas do processo de tomada de decisão do gerente e do grupo de consultores. Este respeito manifesta-se em questionários pequenos, inteligentes, envolventes, incentivos significativos e comunicações que não dizem respeito à pesquisa que podem oferecer serviço ou ofertas promocionais. É claro que a tradicional privacidade dos direitos dos respondentes é respeitada, onde aplicável.

Ferramentas *on-line* são usadas para facilitar a rápida criação de questionários, implementação de listas derivadas interna ou externamente, rápida coleta de dados, relatório em tempo real e publicação e distribuição sob encomenda via arquitetura hierárquica baseada em senha. Gerentes podem criar suas próprias consultas a grupos pequenos, para rápidas leituras ou para conseguir algum *input* adicional para o qual eles comumente não teriam orçamento,

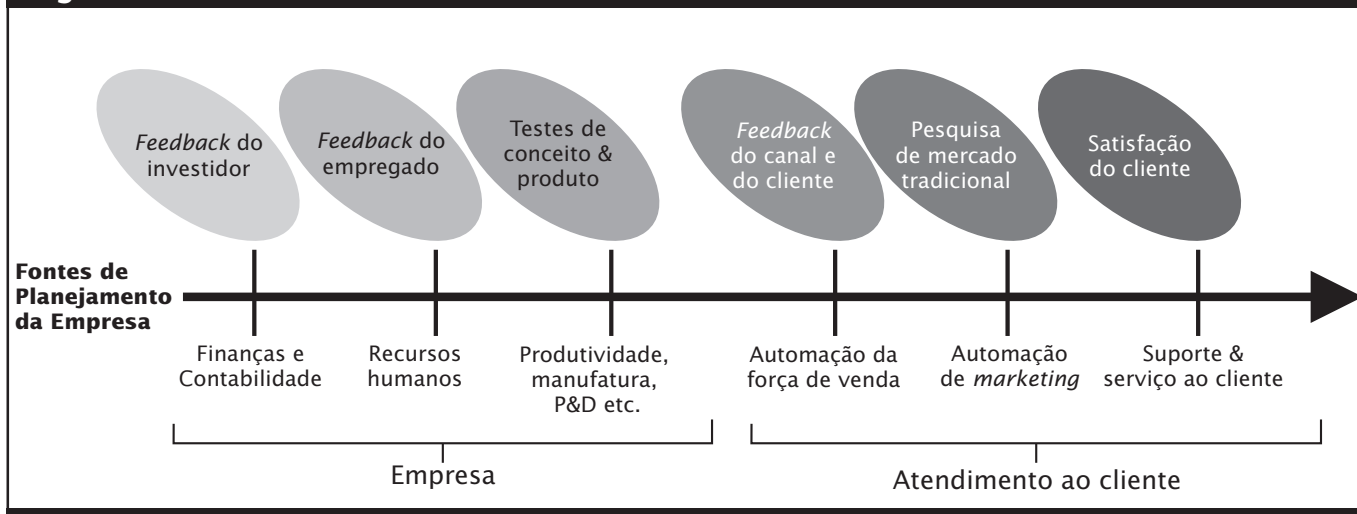
tempo ou meios de fazer. A tabela 1, da página nove, resume as principais características de cada fase na evolução de uma organização.

ALÉM DAS APLICAÇÕES DE PESQUISA DE MERCADO

Agora que temos ferramentas e serviços para, com agilidade e com custos efetivos, coletar *input* de grupos diversos, o que devemos considerar? (Veja a figura 2.)

Satisfação do consumidor e medição de fidelidade são aplicações naturais para as pesquisas de opinião baseadas em *web*. Satisfação, lealdade e vontade/intenção de voltar a comprar podem ser facilmente conseguidas com o consumidor conectado à *web* e clientes do negócio. Muitas organizações líderes em tecnologia, serviços financeiros e *e-commerce* estabeleceram sistemas de medição de satisfação. Relatórios em tempo real estão se tornando de praxe. A próxima geração oferece relatórios multidimensionais por linha de produto, vendas ou representantes de serviço, região,

Figura 2



período, assim como reúne dados de CRM como transações, referências, percentual do total de orçamento do cliente gasto com a organização, competição por conta etc. Alarmes em tempo real disparam um *e-mail* ao gerente de serviço ou de vendas se um cliente responde de maneira altamente negativa, positiva, simplesmente pede informação adicional ou para que seja contactado. Isto pode salvar contas ameaçadas ou pode rapidamente identificar contas de referência.

Pesquisa de opinião com empregados

Temos, agora, meios para consultar empregados de maneira mais freqüente e econômica sobre satisfação, iniciativas de RH e assuntos da cultura da empresa, assim como aferir *input* de grandes ou pequenos grupos sobre assuntos estratégicos ou táticos. Isto é tão importante para uma boa tomada de decisão, quanto ter um sistema que alerte previamente para problemas sobre motivação ou áreas minadas no local de trabalho. Um dos aspectos positivos diz que é fato comprovado que os empregados sentem-se como se tivessem voz na tomada de decisão da organização e tendem a ser mais leais e satisfeitos.

Planejamento de serviços de engajamento

Empresas profissionais de serviço que precisam entender os pedidos dos clientes antes de iniciar um projeto e uma fase de implementação de longo prazo, agora podem consultar departamentos clientes e “acionistas” sobre necessidades, “customização” de ser-

viços, estabelecimento de preços e entrega de mercadorias. Antes, levava-se seis semanas para dar a devida importância às solicitações de clientes. Isto, agora, leva seis dias.

Estudos de canal/parceiro

Input de revendedores, parceiros do canal de distribuição e participantes da cadeia de valor podem agora fazer parte da tomada de decisão sobre o produto, serviço e distribuição. Geralmente, parceiros de canal ou de cadeia de valor não são consultados porque são difíceis de serem contactados, e isto, além de caro, toma muito tempo. Agora, organizações líderes estão coletando e mantendo endereços de *e-mails* atualizados de seus clientes e canais. Eles estão estabelecendo programas ininterruptos baseados em *web* para promoções, pedidos e pagamentos, serviços e suporte, *feedback* em programas de *marketing*/canal.

Funções de serviço e suporte

Cada vez mais, departamentos de serviços estão mudando seus contatos com clientes e funções de suporte para a *web*, permitindo aos clientes acesso 24h a perguntas freqüentes, horários, *status* de pedidos, suporte pós-venda e ajuda técnica *on-line*. Todos estes pontos de contato afetam a fidelidade e a vontade dos clientes de comprar novamente e ter a empresa como referência. Estes são fatores críticos para aumento da rentabilidade das vendas. Dirigentes dos departamentos de serviços em organizações líderes estão implementando pesquisas de opinião curtas de *follow up* depois de eventos-chaves de serviços para detectar áreas-

problemas assim como práticas e pessoas de sucesso. Muitas das implementações são automatizadas, de modo que depois de um evento de serviço ser gravado no banco de dados do cliente juntamente com seu endereço de *e-mail* correto, um outro de agradecimento é enviado com um *link* para uma URL de um questionário sobre a experiência do serviço. Estes resultados são agregados e relatados em tempo real, com os resultados visualizáveis pela localização do centro de serviço, tipo de cliente, evento de serviço ou período. Gerentes de serviço/suporte podem, então, ter um *feedback* imediato a fim de detectar problemas antes que eles fiquem fora de controle, e ver os impactos das mudanças nos procedimentos do serviço e do suporte.

Finanças e relações com investidores

Gerentes seniores e executivos de finanças precisam estar sintonizados com os outros negócios e com o *feedback* dos analistas, investidores institucionais e outros “acionistas”. Ferramentas de *feedback* baseadas na *web* podem ser um mecanismo eficiente para coleta de *feedback* antecipado posterior ao fato para as novidades sobre a empresa, seus planos de financiamento, distribuição de vendas e elaboração de preços.

DINOSSAURO OU “DIGERATI”?

O PAPEL DO PROFISSIONAL DE PESQUISA

Assim como em muitas funções nas indústrias e negócios, a Internet está virando as regras de como se fazer negócios de cabeça para abaixo. Pesquisa de mercado não é exceção. Há

um grande ranger de dentes em alguns círculos de PM. Será que as pesquisas de opinião tipo *self-service* estão ameaçando nosso negócio? As consultas pela Internet são representativas ou válidas? Estamos permitindo que os projetos de pesquisa de mercado estejam tornando-se veículos promocionais na *web*? Quanta informação nós permitimos que os clientes vejam em tempo real quando ainda estão sendo coletadas, sem filtros ou interpretações dos profissionais de pesquisa?

Estas perguntas não atingem o ponto principal. As rédeas estão soltas. Profissionais de pesquisa devem adaptar-se e encontrar maneiras para continuar a agregar valor à cadeia de valor da pesquisa. Ferramentas de criação e de implementação de pesquisa de fácil uso, fontes de amostras baseados em *web*, relatórios e divulgação em tempo real devem ser consideradas para tornarem o trabalho do pesquisador mais fácil. Elas eliminam trabalho e atividades de tempo intensivo, tais como programar questionários para a *web*, adquirir e dimensionar amostras, etiquetar, gerando tabelas, representações gráficas e relatórios.

O ponto principal é este: o profissional de pesquisa deve reinventar-se. Ir além da função de pesquisa de mercado e tornar-se um “infomediário”. Acrescentar valor diminuindo o tempo e o dinheiro necessários para se conseguir Inteligência que possa ser colocada em prática para se tomar melhores decisões. Criar grandes e envolventes questionários e salvá-los como padrão de bibliotecas *on-line* para serem usadas sempre. Coordenar os papéis e as per-

missões dos vários times de pesquisa e de clientes a fim de criarem consultas eles mesmos (dependendo de suas habilidades) e ver relatórios em tempo real direto do campo de pesquisa. Criar orientações e boas práticas dentro da organização sobre como e quando usar as consultas baseadas em *web*. Tornar-se um guru do **Relacionamento Inteligente!**

CONSTRUINDO UM SISTEMA DE RELACIONAMENTO INTELIGENTE
Muitos gerentes seniores reconhecem a importância de medir e monitorar relacionamentos, contudo ficam desencorajados pelos custos, tempo ou barreiras organizacionais. Como as organizações que tiveram mais sucesso planejam, desenham, constroem e mantêm um sistema de inteligência de relacionamento?

I. Planejar e desenhar

Há três componentes para um sistema bem desenhado:

a. Conduzir uma auditoria:

Esta fase inclui fazer uma auditoria dos grupos ou departamentos que conduzem consultas ou que armazenam *feedback* hoje. A auditoria deve incluir quem, quais tipos de estudos/projetos, seus propósitos e usos, orçamento/recursos gastos, métodos de coleta de *feedback* (telefone, pessoalmente, por correspondência, Internet). Em segundo lugar, a organização deve identificar os grupos de acionistas e os relacionamentos que precisa medir e monitorar regularmente. O *feedback* deve se relacionar diretamente à tomada de decisão, não somente reunir dados que ficarão sem uso.

b. Identificar melhorias potenciais
Podemos reunir inteligência de grupo mais rápido, mais barato e melhor? Quais grupos poderiam ser consultados ou contactados via Internet? Quais outros dados de relacionamento podem emergir das pesquisas, tais como transações, histórico da conta e experiência de serviço.

c. Desenhar um plano de ação para ser implementado

Identificar os grupos que podem ser beneficiados pelo sistema e pelo ROI potencial. Identificar um teste-piloto que, depois de ser conduzido com sucesso, possa servir de modelo a ser usado. Frequentemente, há projetos experimentais inovadores e secretos dentro de uma organização que possui experiência em uso rápido e de custo efetivo de uso da *web* para se ter *feedback*. Avalie se eles precisam de novas ferramentas ou precisam acelerar seus processos para tornarem-se aplicáveis ao resto da organização.

II. Construir e testar um protótipo/piloto

Tome uma função ou um projeto que tenha sido feito usando-se a metodologia tradicional de pesquisa e adapte-o para *web*. Construa-o para o sucesso e seja realista sobre as taxas de respostas, duração das entrevistas, quanto tempo se vai levar para criar questionários, necessidade de análises *back end*, fontes de amostras/respondentes. Isto deve ser tão simples quanto uma consulta de satisfação do cliente baseada em uma experiência recente de um serviço ou um anúncio de teste de conceito. Teste as ferramentas baseadas em *web* e os fornecedores que você está consi-

derando e dê-lhes um formulário para relatório. Envie o teste, escolha a sua plataforma tecnológica e os fornecedores que você quer padronizar. Crie um plano de implementação para o resto da organização e aloque orçamento e pessoal adequado.

III. Estenda a outros grupos

Invista em um conjunto de ferramentas e em um processo que possa ser escalonados. Não construa as ferramentas de pesquisa e os relatórios você mesmo – isto irá enfraquecer muito de seus recursos de TI e de pesquisa. Há várias firmas de *software* (como a MarketTools) e muitas firmas de serviços completos de pesquisa que podem oferecer a tecnologia e a infraestrutura para medir os números de suas pesquisas. Monitore o processo de implementação e o cronograma de maneira que os departamentos cumpram seus prazos. Compartilhe os sucessos e os fracassos de modo que os outros possam reproduzir as melhores práticas.

IV. Construir e manter grupos de aconselhamento baseados em *web*

Paralelamente ao estabelecimento de ferramentas e processos para **Relacionamento Inteligente**, procure criar e manter comunidades de respondentes que sejam bem acessíveis, tenham perfis adequados e sejam responsivos. Estes grupos podem ser tão pequenos quanto 50 conselheiros do CEO, ou 200 clientes *experts* de uma linha específica de produtos, ou tão grande quanto um painel com 10 mil clientes-membros e *prospects* em 10

países. Estes grupos devem constar de um banco de dados que possam ser facilmente pesquisados, acessados por listas de *e-mails* e com perfis adequados a fim de poder ter seus dados demográficos, *firmagraphics* institucionais, de pesquisa investigados, assim como sua correspondência com a organização e, potencialmente, seus níveis de transações com a empresa. Ou, no mínimo, coletar e manter atualizados os *e-mails*, os contatos de informação e permissões.

V. Integrar dados transacionais com Relacionamento Inteligente

Uma vez que você comece a fundir dados transacionais com dados de uso e de atitudes no nível do respondente, a organização consegue ver as principais recompensas do **Relacionamento Inteligente**. Por exemplo, os sistemas mais adequados podem traçar métricas para satisfação, fidelidade e intenção de compra e ligá-las aos dados transacionais e ao evento de serviços atuais. Organizações podem, então, conduzir análises que identifiquem os melhores conjuntos de clientes para os quais se deve criar um programa de fidelidade, assim como avaliar o impacto que um novo processo ou programa terá sobre as compras atuais e a rentabilidade.

BRAVO MUNDO NOVO

A Internet está transformando radicalmente a função de pesquisa de mercado e a maneira como nós coletamos dados dos “acionistas”. Já que sempre vai haver a necessidade da tradicional pessoa-a-pessoa, corres-

pondência tradicional e entrevistas feitas por telefone, em muitos mercados e por muitos estudos, o uso da Internet para conduzir entrevistas vai melhorar radicalmente o tempo de retorno, diminuir os custos e melhorar a qualidade dos dados. Não podemos parar na coleta de dados. Devemos tentar colocar em formato *web* todo o processo de consulta baseado em pesquisa – desde a criação de questionários, aquisição e gerenciamento de grupos de amostras/respondentes, implementando-os, coletando respostas, agregando, análises e relatórios, assim como divulgação e distribuição de conclusões. Daí, organizações líderes irão construir e manter sistemas de relacionamento inteligente. Estes sistemas irão medir e monitorar não somente métricas numéricas, mas o porquê que há por trás dos relacionamentos com clientes, *prospects*, parceiros e empregados. Elas vão investir em ferramentas baseadas na *web*, pessoal, e processos para otimizar esses relacionamentos para uma melhor tomada de decisão, maior fidelidade dos clientes e aumento dos lucros.

NOTAS

1 *white papers* – documentos oficiais do Governo.

Chris Yalonis

chris.yalonis@communicuepartners.com
é presidente da Communicue Partners, desenvolve e gerencia a oferta de produtos e de serviços a parceiros de pesquisa de mercado e a clientes finais corporativos.

Communicue Partners é uma empresa de consultoria que constrói e gerencia painéis de conselhos baseados em *web* para companhias nos mercados de *business-to-business*, profissional e de tecnologia.
<http://www.communicuepartners.com>

Conhecimento sobre o cliente

Aprender para competir

Jayme Teixeira Filho

É fato que todas as instâncias de administração, sejam empresas públicas, privadas ou até mesmo o governo, querem fazer gestão de relacionamento com clientes. No Brasil, mesmo com todas as dificuldades, as organizações já se deram conta de que o conhecimento de seus clientes é crucial para manter-se competitivas em um mercado global. Serviços de Ouvidoria/*Ombudsman*, *Call Center*, *Help Desk*, caixa de *e-mail* do “Fale conosco”, enfim, são fontes inestimáveis para o aprendizado sobre clientes, produtos, processos etc. As informações estão disponíveis, mas é preciso “reeducar” nosso olhar para torná-las reais diferenciais competitivos. Afinal, conhecimento é poder, como já nos ensinou Peter Drucker.

A gestão do conhecimento sobre seus clientes é questão crucial, hoje, para qualquer organização. Apesar deste interesse não ser assim tão recente, atualmente está havendo, nesse sentido, um movimento estratégico muito grande nas áreas de *Marketing*, Qualidade, Informática, dentre outras.

O modelo de competitividade, publicado nos anos de 1980 por Michael Porter (1992) – e nos dias de hoje, ainda, discutido nos cursos de Administração –, apontava pelo menos cinco componentes essenciais: competidores tradicionais, clientes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos (ou novas tecnologias). Segundo

Porter, em sua visão de vantagem competitiva, a estratégia está condicionada pelos seguintes fatores: 1) esforço pela redução de custos e aumento da eficiência e produtividade; 2) expansão das fronteiras da organização e dos negócios; e 3) abordagem da organização como um sistema vivo e interconectado. Por este modelo, então, um dos fatores essenciais de diferenciação na estratégia competitiva é a forma como a organização gerencia seus clientes.

Por sua vez, argumentando que a customização maciça é a nova fronteira da competição, Joseph Pine II (1993) defende que produtos e serviços *customizados* maciçamente possibilitam às

empresas obter vantagens nos seus mercados atuais através do atendimento às vontades e às necessidades dos consumidores individuais e permitem aumentar as vantagens através da inovação constante. Nesse sentido, serão de interesse aqueles meios de comunicação com o mercado através dos quais será possível entender continuamente as preferências e as necessidades individuais dos consumidores.

Em entrevista à revista *Computerworld*, Pine indica que, para se manter na competição, os negócios serão forçados a ampliar a experiência nos seus produtos e serviços tradicionais. Aqueles que falharem, verão as suas ofertas tornarem-se *commodities* –

indiferentes de marca ou recursos e acrescentando muito pouco valor. Pine defende que isto é uma evolução natural dos valores econômicos. A partir do momento em que migramos de uma economia industrial para uma Economia baseada em serviços, nos anos de 1950, foi aberto o caminho para a Economia do Conhecimento. Na Economia dos Serviços, o produto tornou-se *commoditizado* e indiferente. Os clientes deixaram de se preocupar com o fabricante, ou com os recursos, e só tinham atenção ao preço. Os fabricantes precisavam adicionar serviço aos seus produtos para buscar diferenciais.

Para Pine, isso está se repetindo: os serviços estão se tornando *commodities*. A Internet é um dos fatores que forçam a “commoditização”. Na *web*, os consumidores podem comparar preços de múltiplos fornecedores instantaneamente. E se as pessoas podem pagar o menor preço por produtos adquiridos pela Internet, a única coisa que as levaria a uma loja é o atendimento diferenciado.

CONHECIMENTO SOBRE O CLIENTE EM UMA SOCIEDADE INTERCONECTADA

Fizemos uma análise dos conceitos básicos por trás da ênfase no relacionamento com o cliente, no âmbito do *e-business*, no livro *Novas Oportunidades Profissionais em Comércio Eletrônico*. O comércio eletrônico tem sido muito focado, tanto na mídia especializada em Informática como em negócios, como uma ferramenta de competitividade. Muitas empresas têm se interessado por esta modalidade de negócios a partir da expansão

mundial do número de usuários da Internet (*How to Win Big on the Net*. Revista *Fortune*, 24/05/1999, ps. 112 a 127). Isso continua sendo verdade, mesmo após a queda relativa da Nasdaq em 2000/2001.

*Poucas organizações
realmente exploraram as
oportunidades oferecidas
pela interatividade
característica da Internet
ou aproveitaram
realmente esta mídia
para aprender mais
sobre seus clientes
atuais e potenciais.*

Mas a atuação das empresas na chamada Economia do Conhecimento, em geral, e em comércio eletrônico, em particular, ainda não está firmemente estabelecida. Isto porque, para a maioria delas não estão claros quais as oportunidades e riscos envolvidos. Pesquisa recente da empresa de Consultoria Boucinhas & Campos, publicada na mídia em janeiro de 2001, indica que um percentual alto das organizações ainda não passou do estágio institucional e de divulgação em seus *websites*. Poucas realmente exploraram as oportunidades oferecidas pela

interatividade característica da Internet ou aproveitaram realmente esta mídia para aprender mais sobre seus clientes atuais e potenciais.

Luiz Albertin, em seu livro *Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação*, estabelece a definição de que o comércio eletrônico é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo aos objetivos de negócio. Os processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo transações negócio-a-negócio (*business to business*), negócio-a-consumidor (*business to consumer*) e intra-organizacionais. Assim sendo, o comércio eletrônico abrange qualquer negócio transacionado eletronicamente, entre dois parceiros, ou entre um negócio e seus clientes. Por essa linha, o importante é o conhecimento justamente sobre esses “parceiros de negócio”. E muitas organizações ainda operam como se estivessem sozinhas no mundo, sem estabelecer processos permanentes de gestão do seu conhecimento sobre a concorrência, o mercado e os clientes.

Kalakota e Whinston, no livro *Electronic Commerce: A Manager's Guide* (1996), indicam que o comércio eletrônico pode ser abordado de diversas formas:

- de uma perspectiva de comunicação, o comércio eletrônico enfoca a entrega de informações, produtos/serviços, ou pagamentos por meio de linhas de telefone, redes de computadores ou outros meios eletrônicos;
- de uma perspectiva de processo de negócio, é a aplicação da tecnologia

para automação de transações e fluxos de informações;

- de uma perspectiva de serviço, é uma ferramenta para cortar custos, melhorar a qualidade e reduzir prazos de entrega;

- e de uma perspectiva de interatividade, o comércio eletrônico representa a capacidade de comprar e vender produtos e informações *on-line*.

Numa sociedade conectada, em que o serviço puro e simples “se comoditiza”, e é no atendimento ao cliente que se foca o diferencial, a comunicação entre a organização e o seu público é ainda mais vital. Como destacam Kalakota e Whinston (1996), a interatividade e a comunicação são aspectos tão essenciais quanto o serviço em si e os processos que o realizam.

Ainda destacando o aspecto da comunicação, segundo a perspectiva de um modelo integrado, como o apresentado por Bloch, Pigneur e Segev no livro *On the Road of Electronic Commerce: a business value framework* (Lausanne: Université de Lausanne, 1996), os sistemas de comércio eletrônico podem ter valor significativo como uma alavanca para novas estratégias de gerenciamento de clientes, principalmente, porque eles:

- conectam diretamente compradores e vendedores;
- apóiam a troca de informações totalmente digitais entre eles;
- eliminam limites de tempo e lugar;
- apóiam a interatividade, podendo adaptar-se dinamicamente ao comportamento do cliente;
- e podem ser atualizados em tempo real.

Em um ambiente de negócios materialista, individualista e ime-

diatista, os princípios discutidos aqui não se aplicam apenas a empresas que mantêm *websites* comerciais para venda de seus produtos e serviços, nem apenas aos órgãos estatais que aderiram à onda do *e-government* (“governo eletrônico”). Pelo contrário, são gerais e aplicam-se a qualquer agente econômico numa sociedade globalizada, interconectada, a caminho de um estágio pós-industrial.

Empresas que postaram questionários em seus websites sem esclarecer seus objetivos claramente e sem recompensar os respondentes de forma adequada amargaram um nível de resposta baixíssimo.

Aplica-se à prestação de serviços e à comercialização de produtos em um meio social cada vez mais materialista, imediatista e individualista. São princípios e preocupações centrais a qualquer organização que não possa existir desconectada de seu público.

O materialismo que domina as mentalidades hoje, leva as pessoas a

querer obter vantagem material tangível em todas as transações de que participam. Por exemplo, se há décadas atrás, as pessoas entrevistadas, em uma pesquisa de mercado, podiam se sentir lisonjeadas por terem sido escolhidas, hoje, a atitude é totalmente diferente. Todo fornecimento de informação precisa ser estimulado e compensado com alguma vantagem palpável para o respondente, na forma de descontos, brindes e promoções. O tempo de interação, que as pessoas se dispõem a despender em questionários, pesquisas e entrevistas é cada vez mais curto e os interlocutores estão cada vez mais impacientes. Por outro lado, o imediatismo caracteriza as relações: todos querem resultados em curto prazo. A finalidade das interações e o objetivo da comunicação, no entendimento dos clientes e *prospects*, têm que demonstrar resultados práticos imediatos, revertendo em vantagens tangíveis para os interlocutores. Empresas que postaram questionários em seus *websites* sem esclarecer seus objetivos claramente e sem recompensar os respondentes de forma adequada amargaram um nível de resposta baixíssimo. E o individualismo tão característico de nosso tempo tornou obsoleto o esquema tradicional de “mala direta”: as correspondências e publicidades indiferenciadas, não-personalizadas vão diretamente para a cesta de lixo do público, seja em papel ou via *e-mail*.

As organizações públicas e privadas vivem hoje em uma realidade de mercado diferente. É preciso atentar para as mudanças em relação ao mercado tradicional. Os mercados tradicionais envolvem muitos vendedores

e compradores, transacionando num preço determinado pela oferta e pela demanda. Nesse modelo competitivo, as premissas básicas são:

- existem muitos vendedores e compradores, mas nenhum deles representa uma fração significativa da oferta ou demanda total;
- a mercadoria ou serviço a ser transacionado é homogêneo ou padronizado, isto é, não há idiossincrasia ou facilidades diferenciadas entre unidades distintas;
- compradores e vendedores são bem informados sobre a qualidade e as características das mercadorias, assim como sobre o preço da transação.

Essas premissas, cuja origem remonta a Adam Smith, em 1776, continuam válidas, mas as Telecomunicações e a Informática, em geral, e a Internet, em particular, criaram um novo cenário. Nos mercados eletrônicos de hoje, os movimentos são caracterizados pelas seguintes facilidades:

- onipresença, pelos mercados eletrônicos estarem abertos 24 horas todos os dias, e por qualquer usuário ter acesso à rede de telecomunicações, independente de sua localização;
- fácil acesso à informação, apesar da assimetria da informação não poder ser evitada completamente;
- baixo custo de transação, em todas as fases das transações de mercado.

É nesse quadro conceitual que devemos entender iniciativas como a dos terminais de informações em locais públicos, de grande tráfego de pessoas, por exemplo. O interesse em se aproximar dos clientes, consumidores, *prospects*, contribuintes e cidadãos tem levado a esse tipo de iniciativa.

Por exemplo, a mídia noticiou recentemente a iniciativa de colocar terminais com acesso à *web* nos aeroportos (www.JornaldaMidia.com acessado em 11/01/2002). Em Salvador, Bahia, os turistas e executivos em trânsito podem aproveitar o tempo de espera dos vôos para navegar na Internet.

Ao colocar os recursos de comunicação a serviço do estreitamento das relações com os clientes e usuários, as organizações não devem deixar passar a oportunidade de aprender sobre seu público.

A Telemar instalou três terminais públicos com acesso à *web*, agilizando o dia-a-dia do usuário, que pode enviar e receber *e-mails*, realizar transações bancárias, fazer consultas e ficar atualizado sobre as últimas notícias. Na verdade, pode-se dizer que os terminais são a evolução do conhecido “orelhão”, só que com novos recursos. Com formato comum de “totem”, ou às vezes de quiosque, a utilização desses terminais é bem simples. No caso dos terminais do aeroporto de Salvador,

basta inserir um cartão telefônico comum e escolher uma das opções de serviço. Esse tipo de terminal está sendo instalado em locais de grande movimentação como aeroportos, *shop-pings*, órgãos públicos e hospitais.

Embora a mídia – e mesmo muitas organizações – foquem esse tipo de iniciativa na “comodidade” que oferecem, na verdade, o potencial de “interatividade” é muito mais interessante. Ao colocar os recursos de comunicação – *websites*, totens, quiosques, *e-mails*, celulares etc. – a serviço do estreitamento das relações com os clientes e usuários, as organizações não devem deixar passar a oportunidade de aprender sobre seu público. O rastreamento das atividades, impressões, demandas, reclamações, sugestões etc. oriundos do público por essas vias de comunicação e de valor inestimável para a melhoria do atendimento, o desenvolvimento de produtos, o ajuste de processos internos e o próprio posicionamento estratégico.

Ao analisar o impacto do comércio eletrônico na intermediação e na concorrência, tomando como referência o modelo de forças de Porter, Albertin resalta a mudança na estrutura de distribuição. Tradicionalmente, os intermediários provêem uma infra-estrutura para escoamento da produção, ao mesmo tempo que gerenciam a complexidade do atendimento aos clientes finais. Com o comércio eletrônico, parte desses papéis pode ser substituída. Por outro lado, surgem novos tipos de agentes, principalmente relacionados à intermediação da informação. E, embora a desintermediação seja um atrativo do comércio eletrônico, pela

economia de custos e maior agilidade que propicia, nem sempre a conexão direta entre compradores e vendedores é a melhor forma de realizar transações. Isto se deve aos seguintes fatores:

- Sobrecarga de informação, pois ao se comparar diferentes alternativas comerciais, o custo e o tempo de acesso a diferentes sistemas de fornecedores tendem a crescer.
- Clientes buscam, em geral, soluções completas, enquanto muitos fornecedores são especializados por área.
- Clientes buscam parceiros confiáveis para fornecimentos específicos.

Por suas características, o comércio eletrônico promove coordenação de atividades de negócio que vão ao encontro desses fatores, através de globalização de mercados, acesso mais fácil a fornecedores e a customização de massa. Isto é, a possibilidade de oferecer soluções sob medida para as demandas dos consumidores.

Do ponto de vista dos processos internos de uma organização, o trabalho hoje é cada vez mais de gestão. Não há muito mais o que fazer numa organização moderna hoje, além de gerenciar processos, produtos, recursos, informações, problemas e, principalmente, clientes. Não só a visão de processo atravessa hoje toda a organização, como o ponto de vista que se busca privilegiar é o do cliente. Isso independe se a interação é presencial ou virtual, se é numa gôndola de supermercado ou no *website* de uma livraria. Nesse sentido, o *e-business* influenciou fortemente a expectativa de todos, interna e externamente, quanto ao comportamento ideal de uma organização.

CONHECIMENTO ATRAVÉS DA INTERATIVIDADE COM O CLIENTE

As pessoas, por seu turno, estão cada vez mais se acostumando à interatividade. Além disso, é preciso haver reciprocidade: em troca de se deixar conhecer melhor, o consumidor quer transparência nos processos da organização que o atende, para entender melhor no que está envolvido. Por isso, a interatividade adequadamente planejada é a chave para uma organização conhecer melhor seu cliente.

Marcio Chleba, em seu livro *Marketing Digital*, ressalta diversas forças do *marketing* numa sociedade conectada, dando destaque para a interatividade. Com a Internet, o potencial cliente pode interagir em busca de informações de interesse, e não precisa se limitar ao que lhe é apresentado inicialmente. Além da interatividade, Chleba identifica outras forças no *marketing* na Internet, tais como: personalização, globalização, integração, aproximação, convergência e democratização da informação.

Seguindo as perspectivas que se abrem com a customização de massa, a tecnologia Internet permite hoje, a baixo custo, um nível cada vez mais alto de personalização dos serviços e do atendimento. Um exemplo é o das empresas de logística de distribuição de encomendas, como os Correios e a Federal Express, em cujo *site* cada cliente pode acompanhar detalhadamente a localização e o trajeto de sua encomenda. Outro exemplo claro são os *websites*, como o Yahoo! dentre outros, que permitem ao usuário configurar “o seu *site*”, isto é, escolher os elementos do *website* que deseja que

lhe sejam apresentados quando estiver conectado.

A globalização é outro fator a ser considerado. Assim como numa loja virtual que, por princípio, funciona 24 horas por dia, o ano inteiro, e pode ser acessada de qualquer lugar do mundo, as pessoas desejam obter informações sobre produtos, fazer reclamações, efetuar pedidos e fazer pagamentos independente de sua localização geográfica.

A integração referida por Chleba diz respeito ao realinhamento dos processos na cadeia produtiva da empresa, de forma a fornecer uma “resposta eficiente ao consumidor”. Isso significa ligar diretamente a empresa a seus clientes, por exemplo. Significa integrar as diversas áreas e processos internos envolvidos, direta ou indiretamente, com a satisfação do cliente. Exemplos disso hoje são as Extranets e Intranets.

A aproximação se relaciona com a desintermediação. Assim como a Internet funciona como um canal direto de vendas, ligando clientes a produtores, também os clientes desejam poder interagir com a organização diretamente, sem burocracia, no caso de uma crítica, sugestão ou reclamação. Isso está mudando a forma de se fazer negócio em diversos setores, e também afetando a organização dos canais de distribuição convencionais.

A convergência é indicada pela possibilidade de comunicação integrada de texto, som, dados e imagens. As pessoas estão cada vez mais acostumadas, como usuários domésticos da Internet, a acessar a rede e baixar textos, fotos etc., seja por meio de

desktops, laptops, palmtops, telefones celulares etc. O acesso interativo a bases de informações está chegando rapidamente a diversos tipos de eletrodomésticos, TVs, automóveis etc.

Isso está criando toda uma nova geração de pessoas acostumadas a obter informações imediatas, a baixo custo e de forma integrada, por diferentes canais de comunicação.

Uma última força do *marketing on-line*, apontada por Chleba, é a “democratização da informação”. As mídias convencionais são do tipo “um emissor para muitos receptores”. A Internet é uma mídia do tipo “muitos para muitos”. Não só, praticamente, qualquer empresa, de qualquer porte – ou até mesmo profissionais liberais e autônomos – pode divulgar informações na *web*, como os “usuários” podem interagir com os “anunciantes”. Mais ainda, os clientes e *prospects* podem interagir entre si, seja para reforçar ou combater a imagem de uma empresa ou produto. Isso significa que a concorrência entre as informações de diferentes fontes é crescente, dando cada vez mais opções aos consumidores.

Uma organização que não interage de forma eficaz com seu público, que não responde a críticas e sugestões com agilidade, que não aprende sobre seus clientes com eficácia, corre o sério risco de ver esse vácuo de comunicação ser preenchido pela interação de seu público entre si, com a mídia e mesmo com a concorrência. Não há novidade nenhuma nisso e as novas tecnologias apenas aceleraram esse processo natural. Não é de hoje, por exemplo, que um leitor escreve uma carta ao jornal re-

clamando de uma empresa, produto ou serviço, justamente porque não obteve resposta satisfatória em diversas tentativas de comunicação com aquela organização em primeiro lugar.

Uma organização que não interage de forma eficaz com seu público, que não aprende sobre seus clientes com eficácia, corre o sério risco de ver esse vácuo de comunicação ser preenchido pela interação de seu público entre si, com a mídia e mesmo com a concorrência.

Mas a Internet, em si, não faz nenhum milagre, não substitui nenhum processo de “ouvir a voz do cliente” numa organização. O problema todo está, justamente, na forma como a organização usa seus recursos de comunicação com o mercado. Os princípios de alavancagem de negócios na Internet, enunciados por Evan I. Schwartz em seu livro *Webonomics: Nine Essential Principles for Growing Your Business on the World Wide Web*, são:

- A qualidade da experiência do visitante no *site* é mais importante do que a quantidade de visitantes.
- Resultados são mais importantes do que a exposição.
- Os consumidores devem ser estimulados e recompensados por fornecerem seus dados.
- Consumidores preferem produtos ricos em informação.
- O auto-serviço é o meio mais confortável para o consumidor.
- Deve haver um sistema de moeda e de trocas próprio para o *site*.
- O valor da marca é ainda maior na Internet.
- Mesmo empresas pequenas podem competir no mercado global da Internet.
- O *site* Internet deve se adaptar continuamente ao mercado.

É claro que, em tese, todos concordam hoje com a primazia do cliente. A idéia de atendimento ao cliente, *customer service*, gestão de relacionamento com clientes, *ombudsman*, ouvidoria etc., faz todo o sentido nesse contexto. “Ouvir a voz do cliente” é uma máxima da Qualidade, reforçada por Tom Peters desde seus primeiros livros. Enfim, não está se defendendo nada além de ouvir a quem você serve, saber o que é desejado por quem você atende.

Tudo isso, hoje, pode parecer óbvio, mas em muitas empresas não o é, e na esfera pública está longe de ser. E é desse contato, desse canal de comunicação, que se pode partir para dentro da organização, buscando resolver os problemas e aperfeiçoar os processos. Isso é o ápice da “organização horizontal por processos”. Uma frase, atribuída a S.

Zuboff, resume a idéia com precisão: “é mais eficiente tratar a complexidade onde e quando ela entra primeiro na organização”.

OMBUDSMAN E OUVIDORIA: CANAIS DE CONHECIMENTO SOBRE O CLIENTE

Nessa linha, cada vez mais empresas e órgãos públicos têm criado canais especiais de comunicação com seus clientes e usuários. São pessoas com atribuições específicas em relação ao encaminhamento das demandas de clientes. A função recebe o título de *ombudsman* ou de “ouvidor”. Há diversas iniciativas nesse sentido no exterior e também no Brasil.

A palavra *ombudsman* (“representante”) tem origem no idioma sueco. O gabinete do *ombudsman* parlamentar surgiu em 1809, junto com a nova Constituição sueca. O *ombudsman* parlamentar surgiu para, em nome do parlamento, exercer o controle sobre juízes, funcionários públicos e oficiais militares. O conceito de *ombudsman* está diretamente relacionado ao desenvolvimento da democracia sueca. A sua missão é representar os cidadãos nos seus contatos com as autoridades, bem como combater os abusos de poder e o exercício insatisfatório do governo.

Além do *ombudsman* designado pelo Parlamento, há um grupo nomeado pelo governo, com atuação em áreas específicas: um *ombudsman* do consumidor (criado em 1971), um para a igualdade de oportunidades (1980), um contra discriminação étnica (1986), um para as crianças (1993), um para os deficientes físicos (1994), um contra a discriminação de orientação se-

xual (1999) e um representante do público junto à imprensa.

*O Ombudsman se
disseminou pelo mundo,
contribuindo
decisivamente para a
proteção dos direitos dos
cidadãos nas mais
variadas formas de
atividades.*

Voltando-se para novos comportamentos da população sueca, por exemplo, para que os jovens tenham seus pontos de vista considerados e possam obter respeito por suas opiniões, o *ombudsman* realiza estudos, faz pesquisas por cartas ou telefone, ou pelo Canal da Criança na Internet (www.bo.se). Esse canal permite aos jovens ampliar sua comunicação. Há uma linha direta de telefone com o *ombudsman*. Ele submete ao governo um relatório anual, expressando sua opinião sobre áreas em que os direitos de jovens e crianças não tenham sido obedecidos e eventuais desrespeitos.

Essa instituição da Suécia se disseminou pelo mundo, contribuindo decisivamente para a proteção dos direitos dos cidadãos nas mais variadas formas de atividades. Outra referência interes-

sante neste assunto é o *ombudsman* de British Columbia, no Canadá (<http://www.ombudsman.bc.ca/>). Sua função é receber reclamações sobre práticas de órgãos públicos e averiguar se a atuação dos órgãos são justas, no interesse dos cidadãos. A função foi criada em 1979, e sua atuação é garantida por lei de forma independente do governo. O *ombudsman* em British Columbia não é um advogado de defesa do público, nem um funcionário do governo, não sendo eleito pela classe política. Qualquer pessoa física ou jurídica pode fazer reclamações ao *ombudsman*. A função tem poder para investigar a atuação dos órgãos de governo, tendo acesso a documentos e processos internos, sempre que necessário. Tem poder também para recomendar mudanças na lei, nas políticas governamentais, normas e regulamentos, bem como negociar acordos. O *website* do *ombudsman* de British Columbia é rico em informações e recomendações aos cidadãos e contribuintes sobre seus direitos e a forma como devem proceder, caso se sintam prejudicados.

Na Europa, o estreitamento das relações entre o governo e a população é uma preocupação crucial, sendo foco dos esforços de *e-government*. No último KMWorld, realizado em outubro de 2001, na Califórnia, Boyd Hendriks, da Holanda, fez uma palestra sobre o *e-government* e KM na Europa, tomando como caso de estudo seu próprio país. Na Holanda, cerca de 50% da população tem microcomputador, e 35% tem acesso à Internet. A ênfase é no suporte à democracia, e a expectativa é que a Internet reduza a distância entre o governo e os cidadãos. Há uma iniciativa

de criação de um European Knowledge Center, e têm sido organizados debates com a população por via eletrônica.

Quem tiver interesse na experiência de *ombudsman* em outros países, como a Inglaterra, encontrará bastante informação na Internet, por exemplo no *website* http://www.parliament.ombudsman.org.uk/pca/cases_referred.html.

Há um caso interessante também da atuação do Ombudsman Department of the Chicago Public Schools, que recebe mais de 2.000 chamadas diariamente, no *website* http://www.srminc.com/Case_Studies/Chicago_Schools_Case_Mgmt.htm.

Essa área de atuação tem se sofisticado, havendo, hoje, inclusive sistemas de gerenciamento informatizados para apoiar o trabalho de *ombudsman*, como o *eCase*. No *website* http://www.srminc.com/Case_Studies/Tenn_Ombudsman_Case_Mgmt.htm os interessados encontrarão um caso de aplicação da ferramenta no Tennessee Ombudsman for Children and Families, uma divisão da *Tennessee Commission on Children and Youth*, fundada há 40 anos, que trata cerca de 300 novos casos por ano.

No Brasil, há várias iniciativas de estabelecimento de novos canais de comunicação com o governo, principalmente na figura de Ouvidorias, inclusive com freqüente presença na *web*. Um ponto de partida para os interessados no assunto é o *website* <http://www.govfacil.com.br/>.

Um exemplo no governo federal é a Ouvidoria Agrária Nacional (<http://www.desenvolvimentoagrario.gov.br/ministerio/ouvi.htm#1>). A Ouvidoria

Agrária Nacional foi criada pelo ministro Raul Jungmann, em março de 1999, com o principal objetivo de prevenir e diminuir os conflitos agrários. O trabalho da Ouvidoria é feito em parceria com órgãos governamentais e não-governamentais, com o Poder Judiciário, o Ministério Público, as Secretarias de Segurança Pública, a OAB, as Defensorias Públicas, as Procuradorias Gerais do Estado e outros. Desde sua criação, a Ouvidoria Agrária Nacional já instalou ouvidorias estaduais no Acre, Rondônia, Roraima e Mato Grosso do Sul.

Um foco de atuação importante desses órgãos para o público é o combate à impunidade em casos de abusos cometidos por policiais.

As ouvidorias agrárias estaduais devem proporcionar condições para que o trabalhador rural seja dotado de instrumentos capazes de propiciar a defesa de seus direitos. Segundo o *website*, “como a Ouvidoria, o Ministério Extraordinário de Política Fundiária quer contribuir, extrajudicialmente, na resolução e prevenção dos conflitos agrários, de forma simples, sem burocracia, afastando qualquer barreira que dificulte o conhecimento das reclamações dos homens do campo”. Além da presença na Internet, pelo

telefone 0800-787000 são atendidas, gratuitamente, chamadas durante as 24 horas do dia, sete dias da semana, podendo ser solicitadas informações sobre a reforma agrária e denunciados, entre outros, atos de violência no campo, irregularidades no processo de reforma agrária e ocupações de terras.

Em outra frente pública, a mídia tem noticiado as iniciativas de criação de ouvidorias para fiscalizar e denunciar o tratamento de presos mantidos em delegacias. Esses incluem a ouvidoria da Polícia de São Paulo (<http://www.ouvidoria-policia.sp.gov.br/>) e a ouvidoria dos presídios estaduais de Pernambuco. Um foco de atuação importante desses órgãos para o público é o combate à impunidade em casos de abusos cometidos por policiais.

Empresas estatais também têm criado funções para *ombudsman* e ouvidor, como a Petrobras e o Embrapa (<http://www.embrapa.br/ouvidoria/>), por exemplo. As prefeituras também têm se movimentado nesse sentido, como por exemplo a Prefeitura de São Paulo (<http://www.prefeitura.sp.gov.br/ouvidoria/ouvidoria.asp>). Governos estaduais como o de Alagoas têm ido nessa direção (<http://www.ouvidoria.ipdal.com.br/index.htm>). Órgãos federais, como a Previdência Social, têm criado também ouvidorias. Em seu *website*, a Ouvidoria Geral da Previdência Social (<http://www.mpas.gov.br/ouvidoria.htm>) declara seu objetivo de fortalecer a construção da cidadania. Segundo o *website*, “criada como instrumento de melhoria da qualidade dos serviços previdenciários geridos pelo MPAS, em especial das Agências da Previdência Social integrantes

da estrutura operacional do INSS, a Ouvidoria Geral da Previdência Social traduz a nova concepção de governo que visualiza o cidadão como cliente prioritário”. E a visão de “cliente” sendo valorizada nos órgãos públicos nos níveis municipal, estadual e federal, além de nas empresas estatais.

Em artigo disponível no *website* da Justiça de São Paulo (<http://www.justica.sp.gov.br>), intitulado “A Experiência da Ouvidoria no Brasil: oportunidade para quem quer fazer comunicação a serviço da cidadania”, Edson Luiz Vismona, Secretário da Justiça e da Defesa da Cidadania de São Paulo e Presidente da Associação Brasileira de Ouvidores/*Ombudsman* – ABO, defende que, no Brasil, após a democratização, houve um fortalecimento de mecanismos de participação do cidadão nas atividades públicas e privadas. A Constituição Federal de 1988 e o Código de Defesa do Consumidor de 1989 definem, para Vismona, um novo patamar no grau de consciência da cidadania na defesa dos seus direitos. Ele argumenta que “esta nova dimensão de atendimento que a administração pública vem perseguindo e que a iniciativa privada, em muitas situações já atende, aponta que o desafio das organizações está no atendimento, que passa pela informação e de forma mais profunda pelo conhecimento”. Para Vismona, no atendimento desta demanda por respeito é que se insere a função do Ouvidor ou do *Ombudsman*, para defender os legítimos interesses do cidadão em uma organização pública ou privada.

“Ouvir e dar seqüência ao que se ouve é uma prova de respeito ao cida-

dão, ao consumidor, à pessoa”, argumenta o autor, que possui um outro artigo de interesse no *website* <http://www.observatoriodaimprensa.com.br/cadernos/cid050398g.htm>.

*As empresas existem para
criar e preservar clientes;
não para criar produtos,
como muita gente
imagina; os produtos são
efêmeros,
os clientes, não.*

O presidente da ABO lembra que o jornal *Folha de São Paulo*, em 1989, ao instituir o seu *Ombudsman*, divulgou o seu significado e foi seguido por outras organizações com a promulgação do Código de Defesa do Consumidor, em 1990. A Abinee – Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica –, o Banco Nacional e o Grupo Pão de Açúcar também adotaram seus *Ombudsman*, como forma de demonstrar respeito ao consumidor. Na esfera pública, a evolução foi mais lenta. Curitiba e, posteriormente, o Estado do Paraná adotaram esta função, seguidos por outras cidades, dentre elas: Santos, Maringá, Campinas, Fortaleza, e o Estado do Ceará. Além de cidades e Es-

tados, diversos órgãos públicos diretos – como a Fundação Procon, o IPEM e a Secretaria de Segurança do Estado de São Paulo – e indiretos, como empresas públicas prestadoras de serviços, também criaram funções similares.

Naturalmente, a ABO – Associação Brasileira de Ouvidores –, criada em 1995, é uma referência para os interessados no assunto, já tendo identificado uma comunidade de cerca de 250 ouvidores/*ombudsman* atuando no Brasil. Há inclusive um Código de Ética, criado pela ABO, expressando os valores que devem nortear a atuação desses profissionais, como também conscientizar os cidadãos sobre o alcance desta função e as suas obrigações junto à comunidade. A ABO editou uma coletânea de artigos sobre o tema, intitulada “A Ouvidoria no Brasil”, lançada durante o V Encontro Nacional de Ouvidores (www.abonacional.org.br/).

CONHECIMENTO SOBRE O CLIENTE E COMPETITIVIDADE

A base conceitual de todas essas iniciativas é a do *Marketing 1-1*, mesmo que adaptada à área pública. Os problemas essenciais persistem, não há como fugir: imagem, relacionamento, solução de problemas. Se mudamos de “cliente” para “contribuinte”, “usuário” ou “cidadão”, a idéia básica continua valendo. Don Peppers indica isso com muita propriedade: “as empresas existem para criar e preservar clientes; não para criar produtos, como muita gente imagina; os produtos são efêmeros, os clientes não”.

O que se pode aprender com o que entra pela Ouvidoria, pelo *Call Center*, pelo *Help Desk*, pela caixa de *e-mail*

do “Fale conosco”, enfim, é inestimável. Pode-se aprender sobre clientes, produtos, processos etc. E conhecimento é crucial hoje. Nas palavras de ninguém menos do que Peter Drucker: “conhecimento é poder, e por isso as pessoas que o tinham no passado tentavam fazer dele um segredo; no pós-capitalismo, o poder vem da transmissão da informação para torná-la produtiva, não de escondê-la”. A organização deve se expor, se quiser, realmente, se aperfeiçoar.

É fato que todo mundo quer fazer gestão de relacionamento com clientes. O governo, por seu lado, nos diversos níveis, está atrasado nessa questão. Apesar disso, os governos no mundo inteiro estão buscando formas criativas de se relacionar melhor com os cidadãos, contribuintes e eleitores. Mesmo com todas as dificuldades do Brasil, os órgãos públicos estão perseguindo novas alternativas. “Descobrir consiste em olhar para o que todo mundo está vendo e pensar uma coisa diferente”, já dizia o Albert Szent-Gyorgy, Prêmio Nobel de Medicina. Mas para isso, é preciso “reeducar” o olhar. “O que vemos depende principalmente do que estamos procurando”, dizia John Lubbock. Os órgãos públicos precisam adotar uma atitude crítica, uma visão “limpa” de si mesmos. Vemos hoje, por parte dos governos, uma profusão de ações de publicidade, que mais encobrem as dificuldades, sob novas interfaces com o público, do que realmente endereçam os problemas fundamentais de seus processos.

É natural, por outro lado, a tentação de copiar modelos de sucesso, ou ao menos, modelos já implantados em situa-

ções parecidas. Em relação à gestão do conhecimento sobre os clientes, como em outras áreas, a pesquisa do que existe é fundamental, mas não fornece todas as respostas. Nas palavras de Ian E. Wilson, “não há sofisticação que mude o fato de que todo nosso conhecimento é sobre o passado, mas todas as nossas decisões são sobre o futuro”.

Problemas insolúveis, em geral, não são insolúveis porque não existem soluções, mas porque não há soluções sem efeitos colaterais sérios.

Cada organização deve buscar o seu caminho, a sua mídia, o seu processo de interação com seu público, dentro daquilo que for possível, viável e adequado. Não existem fórmulas mágicas. O que for adotado vai ser dependente de um contexto de negócios amplo, vigente neste momento histórico. “Soluções são eventos temporários, específicos de um contexto, desenvolvidos através de relacionamentos de pessoas e circunstâncias”, como dizia M. J. Wheatley. Uma organização vai criar processos de interação com seu público mais eficazes, na medida em que decifrar melhor o contexto em que ela se insere.

Por outro lado, qualquer proposta vai ter desvantagens, vai ter custos envolvidos. Como o Lester Thurow escreveu: “problemas insolúveis, em geral, não são insolúveis porque não existam soluções, mas porque não há soluções sem efeitos colaterais sérios”. A organização tem que considerar também os custos, os riscos, os obstáculos. É preciso descobrir, entender e contornar esses obstáculos, como em qualquer outro processo de mudança organizacional.

Em particular, nas organizações públicas há obstáculos específicos. Quando se junta cidadão e governo, público externo e processo interno, cidadania e poder burocrático sempre surgem questões éticas. Ética política, ética partidária, ética corporativa etc. Enfim, na análise dos problemas, mesmo na publicidade sobre os problemas, as “éticas” surgem como um obstáculo implícito. Ninguém quer abrir os “podres”, todo mundo está comprometido, a culpa nunca é de ninguém (e sempre é de todos). Kant ensinou que “no reino dos fins, tudo tem um preço ou uma dignidade”. Esses aspectos têm que ser considerados em qualquer organização, mas por seu caráter público, em governo essas são questões mais delicadas.

Pelo lado da legislação, no Brasil a lei não ajuda muito. Muitas mudanças ainda são necessárias. E mudar a lei é um processo lentíssimo em países periféricos como o Brasil. O público em geral é descrente de seu poder de negociação perante as grandes organizações. Há uma descrença (nem sempre bem fundamentada) nos direitos gerais do consumidor. A Justiça – última instância a ser considerada numa disputa de direi-

tos – não está preparada adequadamente para tratar essas questões com agilidade. Mas, na prática, consumidores e cidadãos, órgãos públicos e empresas privadas, todos precisam aprender a jogar melhor esse jogo de relacionamentos. Montesquieu escreveu que “a liberdade é o direito de fazer aquilo que as leis permitem”. Numa proposta de gestão de relacionamento com o cliente, a lei precisa ser considerada, mas não deve ser desculpa para a inação, senão a liberdade vai ser muito limitada.

Mas, mesmo sem dinheiro, com uma lei antiquada e com todas as barreiras da burocracia, sempre se pode melhorar. E é até bom que seja bem pensado, bem planejado, bem estruturado. Nisso também ainda vale a máxima de Les Wolff: “pensar mais do que o concorrente é filosofia melhor do que gastar mais”. Qualquer proposta de interatividade com clientes e *prospects* deve ser planejada e estruturada cuidadosamente, até de forma a ser útil no sentido mesmo de otimizar os recursos existentes.

APENAS NO INÍCIO DA HISTÓRIA

Enfim, o movimento em torno de iniciativas como CRM, *Ombudsman* e Ouvidoria está associado ao interesse por estreitar o relacionamento com o cliente, usuário, contribuinte e/ou cidadão. Na área pública ou nas organizações privadas, essas iniciativas tentam intervir nos processos organizacionais a partir da visão externa, da visão de quem usa os produtos e serviços.

Estamos ainda aprendendo sobre o que significa realmente “ouvir a voz do cliente”. Estamos ainda superando a visão meramente publicitária de

tratar as demandas do público externo apenas com foco na “imagem” da organização. Ainda estamos, na maioria das organizações, no início do processo histórico em que o foco é o outro (e não nós mesmos), com seus hábitos e preferências de consumo (e não apenas nossas restrições técnicas). Poucas são as organizações, públicas ou privadas, em que tudo é pensado em função do comportamento do cliente/usuário: a estrutura organizacional, o *design* do produto, o processo de produção, a formação dos colaboradores, a estrutura de atendimento etc. A maioria dos gestores ainda está aprendendo a olhar para fora.

Esse processo geral, que deixa de se concentrar apenas no processo produtivo e no produto, e passa a focar também no relacionamento de longo prazo com aqueles que usam os serviços e produtos, leva, inevitavelmente, à ênfase no conhecimento sobre o cliente. As organizações que estiverem melhor preparadas – em processos, pessoas, informações e tecnologia – para gerir o conhecimento sobre seus clientes e usuários (atuais e potenciais), terão vantagem competitiva cada vez maior.

BIBLIOGRAFIA

- ALBERTIN, Luiz. *Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições de sua Aplicação*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BLOCH, PIGNEUR, SEGEY. *On the Road of Electronic Commerce: a business value framework*. Lausanne: Université de Lausanne, 1996.
- CHLEBA, Marcio. *Marketing Digital*. São Paulo: Futura, 1999.
- KALAKOTA, WHINSTON. *Electronic Commerce: A Manager's Guide*. New York: Addison-Wesley, 1996.
- PINE II, Joseph. *Mass Customization: the new frontier in business competition*. Boston:

Harvard Business School Press, 1993.

PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

Revista *Computerworld*. Edição 313, de 24/01/2000.

Revista *Fortune*. *How to Win Big on the Net*. Edição de 24/05/1999, p. 112 a 127).

SCHWARTZ, Evan I. *Webonomics: Nine Essential Principles for Growing Your Business on the World Wide Web*. (New York: Broadway Books, 1997.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. *Novas Oportunidades Profissionais em Comércio Eletrônico*. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2000.

www.JornaldaMidia.com, acesso em 11/01/2002

Jayme Teixeira Filho
in memoriam

Pequenos Negócios, Grandes Empresas

Raquel Balceiro

A Sociedade do Conhecimento tem levado muitos empreendedores a desejar criar negócios diferentes. Mas quando um negócio pode ser considerado diferenciado? Ou será que são assim chamados quando comercializam produtos criativos? Quais os cuidados que o empreendedor deve ter antes de abrir seu negócio? Neste artigo, Raquel Balceiro aplica informações teóricas importantes a uma pesquisa de campo para mapear os caminhos estratégicos que estão fazendo com que pequenos negócios tornem-se grandes empresas.

A Sociedade do Conhecimento tem levado muitos empreendedores a voltar a sua atenção para negócios diferenciados, não imaginando a distinção existente entre este tipo de negócio e aqueles que dão ênfase à comercialização de produtos criativos. Afinal, o que os difere?

Negócios diferenciados não necessariamente precisam dar ênfase a produtos criativos. Por exemplo, o McDonald's pode ser considerado um "negócio diferenciado", contudo há muito pouca criatividade nos produtos que a rede de lanchonetes vende. O grupo até se esforça em criar sanduíches diferentes em épocas comemorativas, mas, na verdade, há muito pouca criatividade em seus produtos. De fato, o McDonald's se diferencia dos seus concorrentes pelo servi-

ço que presta a seus clientes, pela maneira higiênica com a qual as suas lanchonetes são mantidas, pela qualidade dos alimentos, pela rapidez com que o cliente é servido e pelo fato do cliente ter sempre razão – já reparou como eles trocam um pedido seja qual for o problema identificado?

Desta forma, se o desejo do empreendedor é criar um negócio diferente, ele deve entender perfeitamente de que forma irá destacar o valor oferecido a seus clientes, principalmente se estiver concentrando sua atenção em *produtos e serviços de alto valor agregado*. São os negócios típicos da Sociedade do Conhecimento. Os produtos não precisam ser necessariamente criativos. Eles devem possuir um percentual de *valor intangível* bem elevado, ou seja,

aquilo que leva o consumidor a optar por ele em detrimento de um produto semelhante do concorrente.

Este valor intangível, claramente percebido pelo consumidor, é representado pelas características do McDonald's já relacionadas. Podemos facilmente identificar outras redes de lojas que conseguem oferecer um alto valor agregado para sua clientela: o restaurante Spoletto, a loja de produtos naturais Mundo Verde e a livraria e papelaria Livraria da Travessa, dentre os muitos exemplos identificados aqui no Rio de Janeiro.

É natural, então, que, a partir deste ponto, o empreendedor queira estabelecer o segmento para o qual este negócio deverá atender: mais popular ou classe A/B?

Torna-se imprescindível ter muita cautela no momento de decidir qual o segmento que se deseja atingir. Apesar de pequenos, estes negócios também precisam de um “Plano Estratégico”, por mais simples que ele seja. Como diria Michael Porter, a estratégia está por trás de tudo, é fundamental para definir o rumo do negócio. Com exceção do McDonald’s, todos os outros exemplos apresentados até aqui enfocam as classes A e B, mesmo se analisarmos o Mundo Verde. Este negócio também adota uma estratégia de diferenciação, visando atender à demanda de clientes que buscam por produtos naturais, dietéticos, além de CDs de músicas esotéricas, voltadas para terapias de relaxamento etc.

Para que possamos compreender melhor esta questão, vamos observar a teoria do Prof. Michael Porter sobre estratégias genéricas de negócios. Em 1983, Porter lançou um livro chamado *Estratégia competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Neste livro, Porter revolu-

cionou a análise dos negócios com três modelos: o “Modelo das Cinco Forças Competitivas”, o “Modelo das Estratégias Genéricas” e o “Modelo da Cadeia de Valor”. Neste artigo, vamos abordar os dois primeiros.

No “Modelo das Estratégias Genéricas”, Porter afirma que o empresário, ao abrir seu negócio, pode adotar três estratégias: a de baixo custo, a de diferenciação e a de enfoque em um segmento. Esta última pode ser desmembrada em duas: enfoque com baixo custo e enfoque com diferenciação. A figura 1 mostra como Porter trabalha estas três estratégias.

Vamos exemplificar. A estratégia de baixo custo é aquela que se presta a produtos fabricados/produzidos em larga escala, com pouco valor agregado. É o caso de frutas e verduras produzidas da maneira tradicional, que têm seu preço regido pelo mercado. Se estivéssemos falando da estratégia de diferenciação, poderíamos citar os produtos orgânicos que, por serem produzidos sem o auxílio de agrotóxicos,

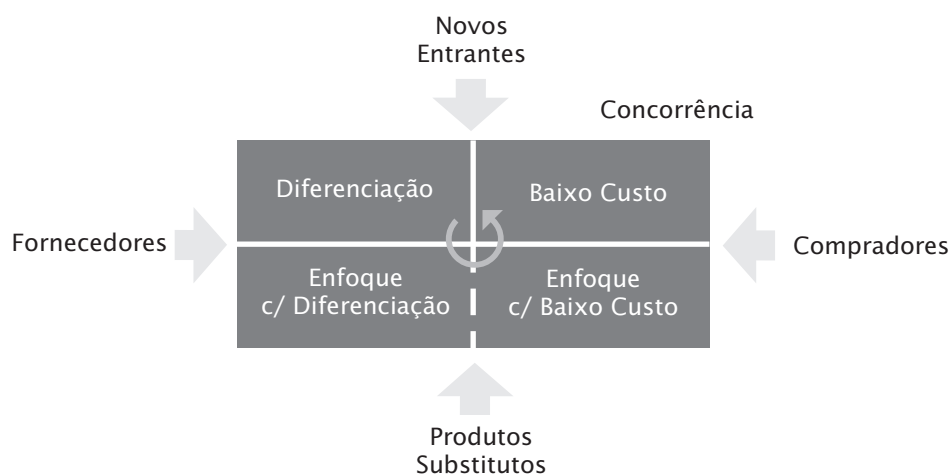
custam bem mais caro que os outros produtos. No caso da terceira estratégia, que é a de enfoque, podemos utilizar os produtos semiprontos como exemplo, as massas e carnes semiprontas que surgiram para atender uma demanda reprimida de pessoas solteiras (homens e mulheres) e de casais cuja vida é muito atribulada e cuja principal necessidade é praticidade. O preço destes produtos costuma ser ditado pelo fabricante. No caso de comidas semiprontas, produzidas a partir de produtos orgânicos, estaríamos tratando de estratégias de enfoque com diferenciação.

Podemos concluir, então, que o segmento que a loja vai atender depende da estratégia que o empresário adotar e, conseqüentemente, dos produtos que serão vendidos.

Uma loja muito conhecida no segmento de decoração, a Imaginarium, utiliza uma estratégia de enfoque em um segmento que engloba pessoas que apreciam objetos de decoração extremamente criativos e modernos. Este

Figura 1

Estratégias Genéricas de Competição no Modelo de Análise da Indústria de Michael Porter



Fonte: Porter, 1991.

segmento é um subconjunto das classes A e B, já que apesar do preço relativamente baixo cobrado pelos produtos, ele ainda é elevado para muitas pessoas destas e das demais classes.

Por que é um subconjunto? Porque, como arte e decoração dependem do gosto de cada um, o empresário não pode generalizar ao fazer sua análise de mercado. Recentemente, em pesquisa sobre objetos de decoração realizada pelo CRIE, foram recebidas aproximadamente 250 respostas de pessoas das classes A e B e foi possível comprovar este fato. Em seguida, apresentamos algumas das conclusões.

Das pessoas que responderam à entrevista, realizada por *e-mail* entre os dias 23 e 27 de janeiro de 2002, 7% responderam que não possuem o hábi-

to de comprar objetos de decoração, contra 93%, que se interessam pela compra destes objetos.

A maioria das pessoas compra tais objetos para decorar sua casa e presentear amigos e parentes (90%). Algumas delas contaram que compram objetos de decoração para seu escritório, para clientes, para prestigiar o artesão ou por puro *hobby*. Há que se ressaltar que esta pergunta dava margem a mais de uma resposta.

Em relação à frequência com que estes objetos são comprados, 70% das pessoas afirmam comprá-los apenas esporadicamente, enquanto que 18% raramente compram e 12% sempre compram. Aqueles que não compram, não o fazem ou por não terem interesse neste tipo de item,

ou por não possuírem ainda a sua própria casa.

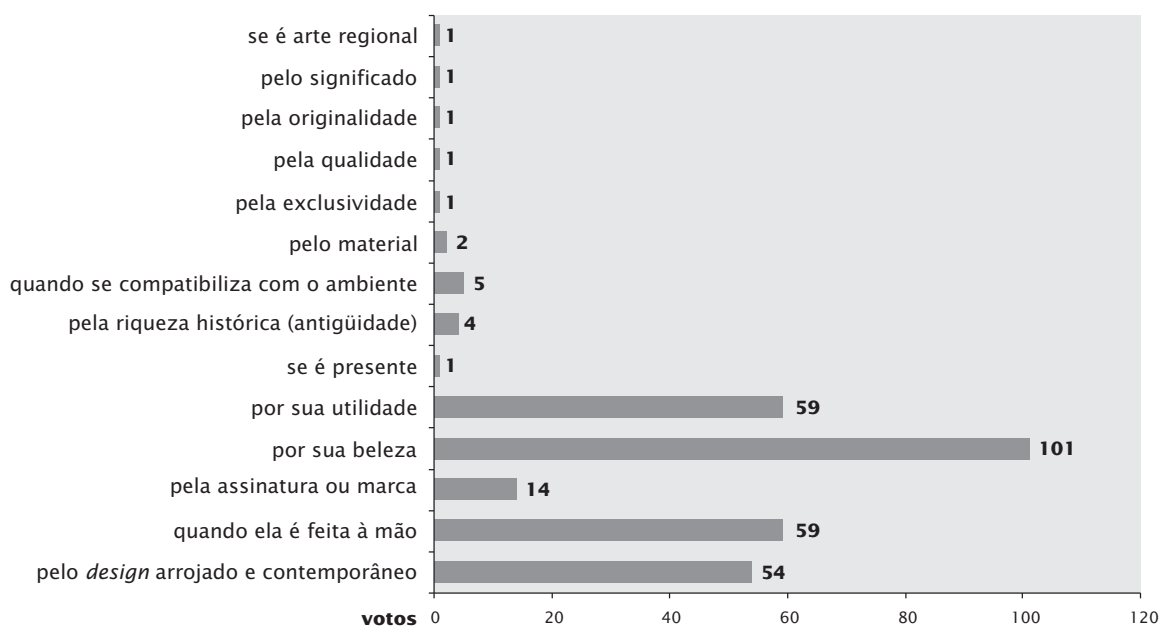
O interessante é que 65% dos entrevistados consideram objetos de decoração como obras de arte, produtos com um percentual de valor intangível muito elevado. Os quadros vendidos nos leilões da Sotaby's, por exemplo, custam verdadeiras fortunas, muito mais pelo percentual de valor intangível que eles contêm do que pelo valor do que é tangível.

As pessoas surpreenderam ao contar como valorizam os objetos de decoração. A grande maioria acha que o principal diferencial de um objeto deste tipo deve ser a sua beleza. Contaram ainda que, quando o *design* é arrojado e contemporâneo, o objeto chama muita atenção. Ainda é importante a

Gráfico 1

Como as pessoas valorizam os objetos de decoração

Se você valoriza objetos de decoração, como isto ocorre?
(marque quantas respostas quiser)



Fonte: BALCEIRO, Raquel. Pesquisa sobre objetos de decoração. Rio de Janeiro, janeiro, 2002.

utilidade que o objeto possui, a assinatura ou marca de quem fabrica ou vende o objeto e, também, se o objeto é feito à mão, visto que muitos dos entrevistados disseram valorizar objetos de arte regional. Contam ainda para estas pessoas a originalidade da peça, a exclusividade, a qualidade e o fato dela ser uma antiguidade.

A questão do valor percebido pelo cliente em relação aos objetos de decoração também foi abordada pela pesquisa. Dentre os entrevistados, 58% consideram injustos os preços praticados para este tipo de produto, visto que dependem da loja que vende, ou seja, da grife. Além disso, 24% consideram os preços muito elevados e acham que a maioria dos objetos não vale quanto custa. Contrariando os demais, vimos que 15% acham os preços elevados, mas acreditam que os objetos valem quanto custam e 9% simplesmente consideram os preços justos.

Quase todas as pessoas pesquisam preços antes de comprar. No entanto, 35% disseram buscar por uma loja em especial para realizar sua compra, como é caso do público da Imaginarium, por exemplo. E 26% dos respondentes compram por impulso, isto é, na hora de decidir a compra, eles acabam levando em consideração os fatores que eles valorizam, ao invés de procurar por um produto cujo preço é mais barato.

Finalmente, na pesquisa, questionamos as pessoas sobre a possibilidade de realizar este tipo de compra através da Internet, visto que o comércio eletrônico vem crescendo a cada ano. Vimos que esta possibilidade ainda é muito remota e que o empresário que resolver partir para este tipo de negó-

cio terá que enfrentar alguns “pré-conceitos” tais como os encontrados nas afirmações: “a Internet ainda é muito insegura para transações com cartões de crédito”, “não há emoção pela Internet”, “preciso ver e tocar a peça”, dentre outras.

Hoje, quase todos os investidores consideram essencial a apresentação de um Plano de Negócios para obtenção de qualquer tipo de financiamento.

A partir deste momento, é importante tratar duas outras questões para este tipo de negócio: “como definir o público-alvo e de que maneira os empresários podem conseguir delimitar esse público e focar seu negócio?” Em parte, no caso de lojas como a Imaginarium, as respostas da pesquisa que realizamos ajuda a definir este público. Podemos, então, concluir que uma pesquisa de mercado ajuda muito na hora de delimitar o público-alvo. Porém, para quem tem pouco dinheiro, como é o caso de muitos empresários de pequenas empresas, uma pesquisa de mercado encomendada a uma empresa especializada talvez ainda seja muito cara.

Logo, a opção para o empresário é fazer o levantamento do tamanho do mercado sozinho. Pode ser um trabalho penoso e talvez ele não consiga facilmente analisar os dados obtidos. De qualquer maneira, algumas fontes de informação são úteis neste momento e a consulta é gratuita. O Prof. Vicente Ambrósio, em seu livro *Plano de Marketing passo a passo – um roteiro prático para lançar com sucesso produtos, serviços e idéias*, cita as seguintes fontes de informação de marketing:

- Internet e Intranets de empresas (para projetos internos).
- Empresas especializadas como a Nielsen, o IBOPE e a Marplan.
- Órgãos do Governo como o IBGE, o BNDES, o Banco do Brasil, ministérios e empresas públicas.
- Institutos e Fundações como a FGV e o IPEA.
- Associações como CNI, Firjan, Fiergs e Fiesp.
- Sindicatos patronais e de trabalhadores.
- Mídia, como jornais, revistas, televisões e rádio.
- Amigos e familiares, que o Prof. Ambrósio considera uma fonte rica de informações e que, muitas vezes, é uma fonte desprezada.

O livro do Prof. Vicente Ambrósio é um excelente guia para montar um Plano de Marketing e o primeiro passo para construir um Plano de Negócios. Hoje, quase todos os investidores consideram essencial a apresentação de um Plano de Negócios para obtenção de qualquer tipo de financiamento. Inclusive o SEBRAE, que também tem formado empreendedores neste sentido com cursos

específicos. A FINEP é outro órgão financiador que exige a apresentação de Planos de Negócios para análise. E o mesmo fazem as incubadoras de empresas, sejam elas públicas ou privadas.

Através do Plano de Negócio é possível saber se o empresário conhece bem o negócio e o segmento onde ele está inserido. Um outro bom guia para elaborar um Plano de Negócios é o livro dos consultores Cláudia Pavani, José Arnaldo Deutscher e Santiago Maya Lopes: *Plano de Negócios – planejando o sucesso de seu empreendimento*.

Nesta fase, é necessário retomar o estudo dos modelos teóricos do Prof. Michael Porter. O “Modelo das Estratégias Genéricas” já foi tratado. Trataremos, então, do “Modelo das Cinco Forças Competitivas”. Este modelo,

também apresentado na figura 1, ajuda-nos a entender como funcionam as cinco forças que dirigem o negócio: a concorrência, os fornecedores, os consumidores (e o poder de barganha que ambos possuem), os novos entrantes (isto é, os concorrentes que estão querendo entrar num mercado já estabelecido) e os produtos substitutos (isto é, produtos e serviços que, ao surgirem, podem derrubar um negócio). O que apresentamos até agora ajuda o empresário a conhecer duas destas forças: seus consumidores e a sua concorrência. Passaremos, agora, a nos concentrar nas demais.

O empresário deve, então, estar se perguntando: “o que deve ser levado em conta na hora de estabelecer o ponto-de-venda?” A localização de um ne-

gócio é um estudo chamado pelos especialistas da área de “Geografia de Mercado”, e envolve duas dimensões, a macrolocalização (em nível de região para um Estado ou em nível de bairro para uma cidade) e a microlocalização (a rua para o bairro). O consultor e professor Heitor José Pereira aborda todos os aspectos operacionais do negócio em um livro do qual foi um dos organizadores. O livro em questão chama-se *Criando seu próprio negócio – como desenvolver o potencial empreendedor*, publicado pelo SEBRAE, o qual é um excelente guia para novos empreendedores.

Ao pensar nestes aspectos operacionais, a primeira coisa que o empresário deve considerar, antes mesmo de olhar para a concorrência, é se o atendimento ao cliente vai acontecer dentro de sua loja, como é o caso de um restaurante *à la carte*, ou não. Isto vale tanto para negócios de alto valor agregado como para os de baixo valor agregado. Se o cliente não for atendido dentro do estabelecimento, ou seja, se ele for atendido em seu escritório, residência ou outro local, o ponto é o que menos interessa, a menos que exija cuidado especial quanto ao seu abastecimento (aqui o empresário teria que considerar com mais atenção os seus fornecedores).

Se o negócio é de pequeno porte, como lembra o Prof. Heitor, e sua abrangência é limitada sobre uma área de influência, o empresário acaba considerando um motivo pessoal ou familiar na escolha do local, seja por proximidade da residência, ou por conhecimento amplo da região ou relacionamento social. Se o serviço for mais

Tabela 1

Características que devem ser consideradas pelo empresário no momento da escolha do local

Definição do negócio – do que se trata o negócio?

Capital inicial – já que o ideal para um negócio é que ele seja estabelecido na principal área de comércio do bairro ou cidade.

Tipo de serviço a ser prestado ou linhas de produtos que serão oferecidas – qual é o diferencial?

Processo operacional do negócio, principalmente no que diz respeito à logística – estoque, transporte, manipulação de produtos etc.

Potencial de crescimento do mercado, assim como as características e tendências demográficas da área.

Hábitos de compra dos clientes daquela região – por exemplo, quanto tempo e que distância o cliente está disposto a percorrer para comprar o produto/serviço?

Características ambientais e econômicas da área – que serviços públicos são oferecidos – transporte, segurança, limpeza? Qual a disponibilidade de mão-de-obra naquela região?

Análise do local escolhido – o local é de fácil acesso, circulação e estacionamento? Qual o sentido do tráfego, que tipo de sinalização existe, como é a via (larga ou estreita, plana, declive ou aclive)?

Características dos imóveis ao redor do ponto escolhido – de forma a nunca abrir uma joalheria ao lado de uma padaria!

Fonte: Pereira, 1995.

sofisticado, não basta considerar apenas os motivos pessoais, mas também se a região escolhida comporta este tipo de negócio, isto é, se há clientela suficiente para torná-lo viável naquela região.

Um dos fatores importantes também envolve verificar que caminhos a concorrência pretende seguir ou como a concorrência está se comportando. O dono do negócio deve estar atento não só à concorrência direta, mas também à concorrência indireta. Existe também outro fator a considerar, a atração cumulativa, ou seja, aquela atração proporcionada por negócios concorrentes que se localizam na mesma área. Isto é muito facilmente ilustrado por *shopping centers*.

Definir o local no qual o negócio será estabelecido envolve definir o endereço que constará no seu cartão de visita: a rua, o número, o lado da rua, o piso (térreo ou superior) etc., avisa o Prof. Heitor. Para tal, o empresário deverá analisar alguns itens, como os apresentados na tabela 1 (p. 29).

Todos estes fatores devem ser analisados, seja qual for o tipo de negócio. Não existe nenhuma diferença para o caso de negócios não-diferenciados e diferenciados ou de alto valor agregado. Finalmente, o empresário deverá considerar o acesso ao negócio. Dependendo do tipo de negócio, ele precisará ser de acesso direto ao público ou poderá ser localizado no andar superior de uma galeria comercial, com acesso apenas aos clientes que sabem, de antemão, da existência do negócio.

Contudo, o empresário de um negócio que se concentra em produtos de alto valor agregado pode estar preo-

cupado com uma questão que determina sua lucratividade e receita: “se o público de produtos diferenciados é menor do que o de produtos populares, ou de necessidade básica e conveniência, de que modo suprir a pequena abrangência: aumentar o preço ou fidelizar o cliente?”

É importante que o empresário tenha em mente que o custo de aquisição de um novo cliente pode ser até cinco vezes maior do que a manutenção e a retenção dos clientes existentes.

Para começarmos a delinear uma resposta para esta questão, é preciso, antes de mais nada, levantar uma característica importante da nova empresa: o negócio que está sendo proposto é inovador, inexistente no mercado, ou é um tipo de negócio que já existe, com uma proposta diferente?

Se o negócio é do primeiro tipo, o empresário pode facilmente adotar uma estratégia de enfoque com diferenciação e, certamente, irá ditar os preços cobrados. Desta forma, ele poderá realmente compensar a pequena demanda com um preço mais elevado. Para um negócio do segundo

tipo, é pouco provável que ele tenha condições de aumentar o preço. Logo, a estratégia será de fidelização. Isto é, o que vai contar no momento final da compra será o hábito de compra do cliente e o tratamento que lhe é dispensado pelos atendentes da loja. Em ambos os casos, é importante que o empresário tenha em mente que o custo de aquisição de um novo cliente pode ser até cinco vezes maior do que a manutenção e retenção dos clientes existentes. Esta aquisição de clientes envolve um grande esforço para convencer os clientes a deixarem os seus fornecedores atuais, enquanto que a retenção de um cliente envolve o reconhecimento do valor dos serviços agregados àquela venda. O leitor deve lembrar-se dos resultados da pesquisa sobre objetos de decoração que já foram apresentados neste trabalho, quando 35% das pessoas disseram que buscam por uma loja em especial na hora de realizar a compra: é a fidelização!

Kotler, em seu livro *Administração de Marketing*, cita ainda outros números interessantes:

- As empresas perdem, em média, 10% de seus clientes a cada ano.
- Uma redução de 5% no índice de abandono de clientes pode aumentar os lucros de 25 a 85%, dependendo do setor.
- A taxa de lucro por cliente tende a aumentar ao longo do tempo de vida do cliente retido.

Todos estes dados nos levam a crer que o perfeito atendimento ao cliente no ato da compra e os serviços pós-venda bem realizados são fundamentais para garantir que um cliente retorne ao seu estabelecimento.

Finalmente, devemos considerar “quais os cuidados que o empreendedor deve ter antes de abrir seu negócio”. Abrir um negócio é um grande desafio. Para tal, o candidato a empresário deve se conhecer bem e saber que terá que enfrentar muitas dificuldades. E mais, ele deverá ser hábil para transformar estas dificuldades em oportunidades. O seu caminho será muito mais fácil se ele fizer uma profunda reflexão sobre as suas ambições e motivações, além de suas limitações enquanto ser humano. E, mais ainda, se ele se propuser a tocar um negócio realmente viável.

É importante estar sempre atento às mudanças do contexto no qual sua empresa atuará, monitorando constantemente as cinco forças citadas por Porter. Isto se chama Inteligência Competitiva. Um bom guia para isto é o livro *Inteligência Competitiva – como transformar informação em um negócio lucrativo*, de Elisabeth Gomes e Fabiane Braga.

No mais, é importante lembrar que existem obstáculos que são comuns a todos os empreendedores. Conhecer a história de empreendedores de sucesso é uma boa maneira de descobrir como eles superaram os obstáculos que encontraram no caminho e se tornaram bem-sucedidos.

BIBLIOGRAFIA

- AMBRÓSIO, Vicente. *Plano de Marketing passo a passo* – um roteiro prático para lançar com sucesso produtos, serviços e idéias. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 1999.
- BALCEIRO, Raquel. *Pesquisa sobre objetos de decoração*. Rio de Janeiro: CRIE, 2002.
- GOMES, Elisabeth, BRAGA, Fabiane. *Inteligência Competitiva* – como transformar infor-

mação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

PAVANI, Cláudia, DEUTSCHER, José Arnaldo, LOPES, Santiago Maya. *Plano de Negócios* – planejando o sucesso de seu empreendimento. Rio de Janeiro: Lexikon Informática, 1997.

PEREIRA, Heitor José, SANTOS, Silvio Aparecido dos. (Orgs.) *Criando seu próprio negócio* – como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva* – técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1991.

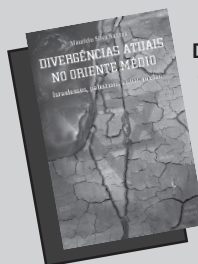
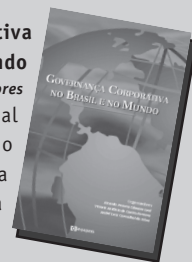
Raquel Balceiro é doutoranda do Programa de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ e consultora do Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE) balceiro@crie.ufrj.br

e-papers

Livros para quem faz livros

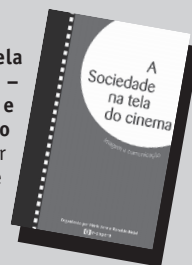
Na **E-papers Serviços Editoriais** é fácil escolher, comprar e ler o livro da sua preferência. Você escolhe entre títulos exclusivos e atuais, compra por um preço acessível, e lê da maneira que quiser, em versão eletrônica ou em papel.

Governança Corporativa no Brasil e no mundo
Organizadores
Ricardo Leal
Vicente Antônio
Ferreira
André Luiz Silva



Divergências Atuais no Oriente Médio – Israelenses, palestinos e suas razões
de Maurício Silva Santos

A Sociedade na Tela do Cinema – imagem e comunicação
organizado por
Hêris Arnt e
Ronaldo Helal



<http://www.e-papers.com.br>
telefone (21) 2273-0138

Sistemas de Inteligência Competitiva

Apoio estratégico aos *Clusters*

*Fernando Paulo
Guimarães de Castro*

Por mais que se queira evitar chavões, é certo que a globalização da economia acentua a necessidade, sempre urgente, de informações e de conhecimentos. Neste contexto, os Sistemas de Inteligência Competitiva (SIC) têm assumido uma importância crescente para o desenvolvimento de soluções produtivas. Eles vêm atuando, em especial, como ferramentas estratégicas de apoio aos aglomerados econômicos ou *clusters*. Localizando, gerando e articulando informações e inteligências, os SICs identificam oportunidades de negócios, influenciando no processo de elaboração e monitoramento da estratégia dos *clusters*.

O fenômeno da globalização econômica impacta, fundamentalmente, a capacidade e as formas de competição entre nações e entre empresas. O fenômeno impõe uma alteração na arena competitiva porque introduz novos contendores, que anteriormente, por barreiras – quer de ordem de políticas nacionais, quer por fatores como a distância geográfica – estavam contidos.

Uma estratégia utilizada pelas nações, como forma de fortalecer sua competitividade é a especialização

regional. A maior parte dos países, destacadamente os mais avançados econômica e socialmente, desenvolvem políticas e mecanismos que estimulam a alta competitividade entre as empresas localizadas em seus espaços geográficos. Muitas vezes, por questões de heranças históricas de divisão e especialização do trabalho, vocações desperdadas etc., as regiões ficam conhecidas e desenvolvem-se tendo por base um produto, que naquele ambiente merece especial dedicação. Aquela região, em grande número de vezes, passa a

emprestar seu nome àquele produto. Como exemplos, temos os vinhos do Reno, do Porto, o Champanhe, o presunto Parma, o queijo Parmegianno (parmezão) etc.

De forma espontânea, inicialmente em torno do produto, vai se criando um aglomerado de empresas que compõem os elos de fornecedores de insumos para o processo produtivo, empresas de serviços de apoio, instituições privadas e públicas para o provimento de serviços técnicos especializados etc. No sentido de se criar um ciclo

sustentável e virtuoso de desenvolvimento, estrutura-se um sistema econômico local.

Os sistemas econômicos locais podem ser definidos como “sistemas microrregionais competitivos que se relacionam de forma aberta com o mundo e com forte concentração dos interesses sociais...”. Existem diversos exemplos já estudados desses sistemas. É consensual que a competição entre as empresas é importante, também no ambiente interno da região. Entretanto, os competidores internos têm, ao mesmo tempo, seus mecanismos de cooperação entre si. Existem estruturas e instituições características neste sentido. São os chamados mecanismos de integração.

No caso brasileiro, o êxito em desenvolverem-se soluções produtivas com poder de competição de classe mundial é prioridade ainda maior em face da problemática situação de emprego e renda vivida pela população. Diversos programas governamentais são desenvolvidos nesse sentido. Programas federais de adensamento de cadeias produtivas, de criação de sistemas locais de inovação, entre vários outros de âmbito dos Estados, estão sendo articulados.

Entre esses mecanismos, os Sistemas de Inteligência Competitiva – SIC – desempenham papel importante e, certamente crescente, levando-se em consideração a imperiosa necessidade de informações e de conhecimentos imposta pelo mundo moderno. Os exemplos de aglomerados bem-sucedidos, citados na literatura, incluem os observatórios entre suas estruturas. Regiões e empresas não po-

dem, e agora ainda mais, não poderão prescindir de vigilância e inteligência constantes sobre os movimentos dos concorrentes e do mercado, sobre o ambiente econômico, político e legal dos países com os quais mantêm ou querem manter negócios, assim como sobre as promessas e as ameaças do desenvolvimento de técnicas e tecnologias.

No caso brasileiro, o êxito em desenvolverem-se soluções produtivas com poder de competição de classe mundial é prioridade ainda maior em face da problemática situação de emprego e renda vivida pela população.

DESENVOLVIMENTO E CRESCIMENTO ECONÔMICO

“Mais importante do que as riquezas naturais são as riquezas artificiais da educação e da tecnologia.” (Roberto Campos)

Em discussões sobre economia, ainda é comum o uso sem o devido rigor, dos termos desenvolvimento e crescimento.

É senso comum que desenvolvimento e crescimento caminham juntos, porém, sempre que existem os dois termos é recomendável que cada um seja utilizado da forma correta.

Crescimento econômico significa aumento da produção, enquanto desenvolvimento econômico implica também em mudanças nas disposições técnicas e institucionais pelas quais se atinge a produção.

Charles Kindleberger (1976) faz a seguinte analogia entre os dois termos e o ser humano: “... enfatizar o crescimento significa focalizar a altura e o peso, enquanto enfatizar o desenvolvimento é dirigir a atenção para a capacidade funcional, para a coordenação motora, ou para a capacidade de aprender, por exemplo”. Crescimento econômico é parcela importante para o desenvolvimento.

Celso Furtado (1969) define a teoria do desenvolvimento como a que “trata de explicar, numa perspectiva macroeconômica, as causas e o mecanismo do aumento persistente da produtividade do fator trabalho e suas repercussões na organização da produção e na forma como se distribui e utiliza o produto social”.

Outra discussão importante que se deu neste campo foi a questão sobre se são as condições sociais e culturais que moldam o desenvolvimento econômico, ou se este é que determina a sociedade e a cultura. Essa questão, entretanto, parece já haver sido resolvida. Autores como Rostow e Hagen, entre outros, em 1952 e 1962, respectivamente, definiram-se pela primeira hipótese.

Rostow em sua obra, que classifica em cinco, os estágios para se chegar ao

desenvolvimento auto-sustentado, enumera as seguintes variações do comportamento humano como importantes para o desenvolvimento: propensão para o desenvolvimento das ciências; propensão para aplicá-las ao mundo que o cerca; propensão para procriar e criar filhos; e propensão para lutar pelo progresso material.

A teoria de Hagen é específica quanto à atribuição do crescimento econômico à personalidade cultural dos atores. Para ele, a sociedade tradicional se perpetuava pela personalidade autoritária inculcada nos indivíduos, pela criação rígida, recorrente a punições e restrições. Para romper este padrão, seria preciso que uma grande parte do grupo desenvolvesse a necessidade de realização.

Hoje, parece não haver mais controvérsia a respeito da importância dos fatores culturais para o desenvolvimento econômico. Neste particular, destacam-se: o espírito empreendedor, sua importância e as condições oferecidas para empreender; a qualidade das regras da sociedade e sua observância; e a capacidade de inovação da população e as condições existentes para desenvolver o conhecimento e inovar.

Foi Schumpeter (1982) quem melhor apresentou a importância do empresário inovador no progresso econômico. Naquele livro, em seu capítulo “O fenômeno do desenvolvimento econômico”, onde apresenta a economia de forma dinâmica, destacou como figura central, o empresário. Este, através de combinações mais eficientes dos fatores de produção, ou pela utilização de inovações tecnológicas, traz novos produtos para o mercado.

Schumpeter, em sua descrição do processo de desenvolvimento econômico, identifica aquilo que chamou de “destruição criadora”, isto é, a substituição de antigos produtos e hábitos de consumo por novos. Sempre destacando o papel fundamental do empresário como indutor (educador).

*Hoje, parece não haver
mais controvérsia a
respeito da importância
dos fatores culturais para
o desenvolvimento
econômico.*

Celso Furtado (1969) menciona que Schumpeter

“observando o processo econômico basicamente do lado da produção, encontrou-se em magnífica posição para perceber a importância do progresso tecnológico como fator dinâmico da economia capitalista. Seu enfoque, assim, é totalmente diverso dos demais economistas neoclássicos. E é principalmente por essa mudança de perspectiva que sua obra parece hoje tão atual e vem sendo tão fecunda.”

À parte de criticar a obra em sua capacidade de explicar o desenvolvimento econômico, o autor de *Teoria e Política do Desenvolvimento Econômico*, reconhece o valor da contribuição de

Schumpeter pela introdução de variável progresso técnico. Segundo Furtado, o elemento central do pensamento *schumpeteriano* – o espírito de empresa –, assim como fez Adam Smith (1986) em sua obra com a “propensão para a troca”, surge como uma categoria abstrata, um dom do ser humano, independente do tempo e de toda ordem institucional. O empresário, desta forma, seria fenômeno de todas as organizações sociais, da socialista à tribal.

No contexto em que se encontra a economia mundial, quando já é consenso que as regiões mais desenvolvidas deslocaram-se da era industrial para a era do conhecimento, as condições de competitividade de nações, organizações, ou indivíduos, alcançam altos níveis de importância. Estes podem ser explicados principalmente pelas competências e habilidades que dominam, assim como pelas regras, condições e valores existentes na sociedade, que, por sua vez, estimulam ou inibem o desenvolvimento.

David S. Landes (1998) atribui à inovação importante papel para explicar o que leva algumas nações à riqueza enquanto outras ficam enredadas na pobreza. Ele argumenta que o destaque dos países vencedores se deu pelas características de suas sociedades, abertas economicamente, concentradas no trabalho e no saber, o que resultou no aumento da produtividade e a taxas elevadas.

Eduardo Giannetti da Fonseca (1993) apresenta discussão no campo da economia política onde passa por receitas de diversas escolas econômicas para levar uma sociedade de “como ela é” para “como ela deve ser”. Isto é, estra-

tégias alternativas que conduziriam a sociedade, por si mesma, a atingir mediante procedimentos logicamente consistentes e exeqüíveis, uma situação mais próxima do desejável, reduzindo o “hiato” existente entre “o que ela é” e o “como deveria ser”.

A conclusão do autor, que concentra sua análise principalmente no campo da ética e da moral, é resumida em duas proposições básicas: 1) as regras do jogo e a qualidade dos jogadores são os elementos essenciais de qualquer sistema econômico; e 2) a qualidade dos jogadores – as variações de motivação e conduta na ação individual – afeta a natureza das regras do jogo e exerce, juntamente com elas, um papel decisivo no desempenho da economia.

Fonseca afirma que “tanto a constituição econômica vigente quanto o exercício da cidadania na vida prática dependem de um processo de formação de crenças e sentimentos morais sobre o qual muito pouco se sabe de um ponto de vista científico. Uma coisa, no entanto, parece certa: negligenciar esse processo e as variações a que ele está sujeito é perder de vista um dos fatores decisivos na explicação das causas da riqueza e da pobreza das nações”. Por isso mesmo, para ele “... sai o paradoxo do egoísmo ético – vícios privados, benefícios públicos – e volta o senso comum: virtudes privadas, benefícios públicos”.

Sobre esse ponto, é consistente a observação do “modelo de competitividade sistêmica”, desenvolvido pelo IAD – Instituto Alemão de Desenvolvimento –, que, em sua metodologia de análise, atribui peso destacado à coopera-

ção entre empresas, instituições de apoio e governo, como fator determinante de progresso.

A cooperação entre empresas, instituições de apoio e os governos são fatores determinantes de progresso.

Casarotto & Pires (1999), segundo o IAD, mencionam as seguintes condicionantes da cooperação. A cooperação não requer a união de todos atrás de uma liderança, tampouco uma ação totalmente sincronizada e em conjunto pelos agentes econômicos, ou ausência de conflitos entre os parceiros ou a negação de interesses divergentes. A cooperação necessita, isto sim, da troca de informações entre as várias empresas, do estabelecimento do intercâmbio de idéias, do desenvolvimento de visão estratégica, da definição de áreas de atuação, da análise conjunta dos problemas e soluções em comum, e da definição das contribuições dos parceiros.

A cooperação significa ainda o abandono do individualismo, saber tolerar e ceder, aceitar que o concorrente é um semelhante, e, também banir expressões do tipo: “cada um por si, Deus por todos”, ou a máxima da concorrência perfeita: “todos contra todos”.

A grande diferença da abordagem do desenvolvimento local (Sistema Produtivo Local ou Sistema Econômico Local) para a abordagem da análise de *cluster* ou de cadeia produtiva são os objetivos de suas análises, planejamento e intervenção.

Enquanto a abordagem da análise de *cluster* busca melhorar sua competitividade, a abordagem do Desenvolvimento Local, ou de estruturação de um Sistema Econômico Local busca a qualidade de vida na região. A macrorrede formada e os mecanismos de integração são fruto de um planejamento territorial mais abrangente do que a simples análise da cadeia produtiva ou análise do *cluster*.

Essa diferença pode ser ilustrada da seguinte forma. Uma análise de cadeia produtiva pode indicar que a importação de um determinado componente pode ser vantajosa para a cadeia. Mas, talvez para a região, seja mais interessante criar mecanismos de apoio para a produção local, pois desta forma são gerados empregos, renda e desenvolvimento de tecnologia.

Volta-se então à definição de Sistema Econômico Local: “um sistema microrregional competitivo que se relaciona de forma aberta com o mundo e com forte concentração de interesses sociais”. Contudo, chegar a esse estágio significa ter implantado um Sistema Econômico Local calcado em um Fórum Local de Desenvolvimento e/ou em Agência de Desenvolvimento. Esse mecanismo da Agência, em várias microrregiões da Europa, especialmente na Itália, tem sido a mola propulsora que identifica potencialidades regionais, idéias de associati-

vismo, analisa viabilidade e assiste aos parceiros na implementação dos projetos de parcerias.

Os Fóruns de Desenvolvimento são mecanismos importantes de fomento à cooperação, mas a execução das ações decididas pelos Fóruns necessitam de uma estrutura profissionalizada, sob pena de suas reuniões se converterem em mera terapia grupal em que todos debatem, defendem suas posições, decidem, mas depois voltam para suas rotinas e esquecem. É aí que entram as ADRs, no papel de braço operacional dos Fóruns.

Por sua vez, Porter (1999) cita diversos casos de aglomerações produtivas de sucesso. Em seu livro, apresenta discussão sobre ascensão e decadência de aglomerados.

É interessante notar que, na Itália, os aglomerados de empresas originaram os distritos industriais (*distretti industriali*) ou *clusters*. Mas hoje, os distritos são criticados por simplesmente serem um grupo de empresas, instaladas numa mesma área, de um mesmo setor ou segmentos afins. Elas devem é participar de um processo de integração que traga vantagens muito maiores do que a simples economia de aglomeração.

AGLOMERAÇÕES ECONÔMICAS COMPETITIVAS (CLUSTERS)

“Nas economias em desenvolvimento, a comunicação é limitada e os elos entre as empresas e instituições existentes não são bem desenvolvidos. Em contraste, os aglomerados bem-sucedidos nas economias avançadas envolvem

uma densa malha de relacionamentos e elos em contínua evolução.”

(Michel Porter)

A atenção teórica à importância das aglomerações econômicas é antiga. Alfred Marshall (1986) dedica um capítulo de seu mais famoso livro ao que é chamado de externalidades.

Hoje, novamente, está sendo atribuída importância aos aspectos das vantagens da concentração equilibrada de empresas, quer do ponto de vista macro como microeconômico.

Hoje, novamente, está sendo atribuída importância aos aspectos das vantagens da concentração equilibrada de empresas, quer do ponto de vista macro como microeconômico.

A questão da localização, como sabemos, é das mais importantes decisões empresariais. Além dos aspectos financeiros – valor do metro quadrado, incentivos fiscais e creditícios concedidos pelos três níveis de governo etc. –, outras variáveis fundamentais apresentam-se. Entre estas, destacam-

se: 1) a qualificação em quantidade de recursos humanos apropriados às necessidades da empresa; 2) a existência de instituições aptas para atuarem no aprimoramento e na formação de pessoal; 3) a proximidade ou a facilidade de relacionamento com parceiros, clientes e fornecedores importantes; 4) uma consistente infra-estrutura de comunicações (rede de telefonia, facilidade de acesso à Internet, rede aérea, rede rodoviária etc.); 5) a infra-estrutura urbana; 6) a presença de instituição para o apoio empresarial; 7) o alinhamento de objetivos entre os setores público e privado, com reflexo na cooperação; e, 8) o ambiente físico agradável e bem cuidado.

O conceito de classe mundial utilizado na literatura de negócios aplica-se também às cidades. Localidades que almejam e trabalham no sentido de atrair e abrigarem empresas competitivas em nível internacional, devem também se estruturar para serem, elas próprias, de classe mundial.

Segundo a professora Kanter (1996), teórica deste conceito, ao desenvolverem suas vocações e, neste sentido, tornarem-se atraentes para sediarem determinados negócios, as cidades estarão aprimorando duas características críticas: a de ímãs e a de cola.

“Os ímãs são as instituições-chaves que atraem os possíveis membros da classe mundial para um determinado lugar. A cola social inclui a qualidade da interação do setor e a qualidade de vida que os mantêm ali.”

É evidente que um dos fatores que pode proporcionar qualidade de vida na região é a competitividade de sua eco-

nomia, competitividade essa que pode estar baseada na existência de um ou mais *clusters*. A intervenção para se melhorar a competitividade de um *cluster* é parte importante do projeto maior de desenvolvimento da região.

OBJETIVO DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – SIC
O SIC deve atuar como suporte aos agentes econômicos e como instituição de apoio aos aglomerados econômicos de Santa Catarina, com informações estratégicas e inteligência com vistas à sua competitividade. Neste contexto, o SIC também deve atuar dentro de uma visão de negócios, através da identificação de oportunidades de empreendimentos e suporte de informações à geração de projetos cooperados entre empresas, e entre empresas e instituições de apoio.

Sua atuação também pode ser vista sob duas perspectivas de atendimento aos clientes:

- através de serviços “multiusuário”: geração e difusão de inteligência para o conjunto de atores do aglomerado; identificação de oportunidades de negócios no ambiente do aglomerado; geração de projetos cooperativos; e
- através de serviços “monousuário”: geração e difusão de inteligência para uma única instituição, sob contratação específica.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO SIC
Serviços básicos para os aglomerados (multiusuário):

- Influir no processo de elaboração e monitoramento da estratégia do aglomerado econômico (*cluster*).

- Influir na criação e manutenção de um sistema de “gestão estratégica em tempo real” do aglomerado econômico.

- Monitorar aspectos do *cluster* referentes a:

- a) ambiente político, econômico e legal;
- b) mercado e concorrência;
- c) tecnologia.

*O SIC deve atuar como
suporte aos agentes
econômicos e como
instituição de apoio aos
aglomerados econômicos
com informações
estratégicas e inteligência
com vistas à sua
competitividade.*

Serviços complementares:

- Identificar as oportunidades interempresariais de cooperação.
- Aproximar instituições potenciais fontes de solução para demandas específicas, através da rede de indústrias e especialistas.
- Serviços de informação/inteligência específicos (monousuário) referentes a:
 - a) ambiente político, econômico e legal;
 - b) mercado e concorrência;
 - c) tecnologia.

Kirk Tyson (1998) observa que a melhor maneira de se iniciar um Sis-

tema de Inteligência Competitiva é obter informações que contribuam para resolver o problema que tira o sono daqueles responsáveis por tomar decisões. Os recursos, a equipe e a infra-estrutura são mais facilmente obtidos, quando se consegue demonstrar o valor da contribuição da IC.

Como o Sistema destina-se aos “tomadores de decisão” dos “aglomerados econômicos”, sua concepção está contemplando um processo de implantação em módulos, por aglomerado. Isto, em função da necessidade de etapas muito importantes como: sensibilização dos potenciais usuários da IC a ser gerada e difundida; definição das questões estratégicas para vigilância e inteligência (por aglomerado econômico e derivadas da visão compartilhada pelos tomadores de decisão para o *cluster*); equacionamento do suporte financeiro, entre outras, estarem superadas antes da implantação.

Como o cumprimento dessas etapas é previsto de ocorrer conforme o ritmo próprio de cada grupo de pessoas envolvido nas atividades, o tratamento por módulos (setoriais) foi considerado o mais indicado. Haverá, portanto, uma função de coordenação geral e outras complementares, de coordenação setorial (por aglomerado econômico).

Além do aspecto mencionado acima, a estrutura é basicamente constituída pela integração de dois tipos de redes: a “rede humana” – composta pelos atores do sistema (tomadores de decisão, coordenadores, especialistas e provedores); e a “rede eletrônica” – que compreende a infra-estrutura de suporte, para viabilizar o fluxo de informações.

A REDE HUMANA

É constituída pelos seguintes atores, que têm, respectivamente, as seguintes responsabilidades:

Tomadores de decisão

São estes, os beneficiários ou usuários finais de todo o processo de inteligência competitiva. O processo tem início com eles, que, em última instância, definem as questões estratégicas a serem monitoradas pelo SIC.

Assim, como o início do processo de IC se dá com os tomadores de decisão, também com eles se dá o seu término. Isto porque é esse grupo que recebe os “produtos” de IC para serem utilizados em processos de tomada de decisão, tendo como foco suas visões estratégicas a respeito do aglomerado econômico. Fornecem *feedback* para os coordenadores do sistema (*Driver*) e das redes (Animadores).

Provedores de dados e informações

Atuam como captadores das tendências e sinais de mudança, realizando a monitoração permanente do ambiente com foco na estratégia concebida para o aglomerado. Além disso, alimentam as redes com dados e informações a serem analisados, validados e difundidos pelo SIC.

Analistas (Especialistas)

Acompanham permanentemente o ambiente, com foco nas questões estratégicas que tiverem prioridade, sob o ponto de vista dos tomadores de decisão.

Têm capacidade de avaliar o impacto das mudanças, ou sinais de mudança do ambiente, nas estratégias

competitivas, além de capacidade de articulação com o ambiente externo, técnico e gerencial.

Coordenador do Sistema (*Driver*)

É o responsável geral pelo SIC: por seu planejamento e gestão, economicidade, segurança e aspectos legais. Responsável pela atualização tecnológica do Sistema e manutenção da competência da rede humana. Coordena o programa de implantação. Atua como facilitador do processo e como integrador das redes, zelando pelo seu bom funcionamento e agilidade. Coordena o processo de difusão dos “produtos” de inteligência e atua como elo de ligação entre os tomadores de decisão e os coordenadores de redes.

Coordenador de rede (*Animador*)

Compõe, juntamente com o coordenador do Sistema e dos demais coordenadores de rede, o grupo de gestão do SIC. Assessoria o coordenador do Sistema em aspectos ligados ao aprimoramento tecnológico (*hardware*, *software*...), ampliação e estruturação da rede, constituição de bases de dados próprias ou através de terceiros, aspectos de segurança de informações, aspectos legais etc. É o responsável pela criação, desenvolvimento e administração da rede de provedores e analistas para o aglomerado econômico de sua responsabilidade. É também o responsável pela avaliação final e validação dos dados, informações e “produtos” de inteligência para o aglomerado econômico sob sua responsabilidade.

A REDE ELETRÔNICA

Concebida como um portal de trabalho, esta estrutura é representada por um *site* de apresentação e divulgação do trabalho do SIC, orientado indiretamente às questões estratégicas dos aglomerados econômicos.

A atratividade gerada pelo conteúdo específico desta página permite o cadastramento de interessados, com sua participação em fóruns de discussão específicos, possibilitando desta forma uma permanente triagem de potenciais participantes (especialistas, analistas, provedores de dados e informações).

PROGRAMAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO SIC

Um SIC, como o aqui proposto, para ter efetividade, necessita atingir dois principais objetivos:

1. Desenvolver uma grande competência através da experiência prática de trabalho com o tema.
2. Alcançar uma grande credibilidade junto a seus usuários (clientes).

O grande desafio, para os dois objetivos, é a superação do período inicial. Antes dos serviços estarem à disposição do usuário, pode-se prever uma certa dificuldade de comprometê-los com o projeto. Por isso, o trabalho de sensibilização é importante. Especialmente no aglomerado econômico onde será instalado o subsistema setorial pioneiro.

Como a idéia é a montagem do Sistema (da Rede) por módulos (de cada *cluster*) sucessivos, a escolha do aglomerado pioneiro é crítica. Isto porque o módulo pioneiro desempenhará, naturalmente, um papel de demonstração para os demais.

Alguns fatores devem ser considerados para a seleção/escolha do aglomerado pioneiro. Recomenda-se que sejam considerados os seguintes fatores para uma comparação entre aglomerados concorrentes ao subsistema pioneiro:

■ **Fator Estratégico**, isto é, que os componentes do grupo de potenciais usuários dos serviços “multiusuário” compartilhem uma visão estratégica para o desenvolvimento do aglomerado e tenham pelo menos a intenção de administrar estrategicamente o *cluster*.

■ **Fator Liderança**, isto é, que exista, de preferência no meio empresarial, liderança que se disponha a ser o “padrinho” do empreendimento. Demonstre, desde o início dos entendimentos, a vontade de que se instale a estrutura de IC, como também influa junto a parceiros e instituições para que isso aconteça. É fundamental que o “padrinho” tenha uma boa visão estratégica para poder bem exercer a liderança.

■ **Fator Cooperação**, isto é, que exista espírito de cooperação entre os atores do aglomerado, com exemplos especialmente em assuntos de aspecto econômico.

■ **Fator Econômico**, isto é, que o produto econômico do aglomerado tenha representatividade para a economia do Estado.

■ **Fator Geográfico**, isto é, que as empresas e instituições tenham e tendam a se concentrar em uma área ou região do Estado. O próprio conceito de *cluster* destaca as vantagens da concentração.

Os cinco fatores sugeridos têm influências de intensidades diferentes na escolha. Por isso, recomenda-se o

uso de ponderação, sendo que os primeiros fatores são considerados mais significativos que os últimos, no processo de seleção.

Como foi amplamente discutido no capítulo de Fundamentação Teórica, não há sentido em haver IC se ela não estiver presente no processo decisório do aglomerado. O objetivo é que o Coordenador do Sistema (*Driver*) e o Coordenador da Rede do Aglomerado (*Animador*) tornem-se “sócios” dos tomadores de decisão nesse processo.

A chave no processo de Inteligência é a questão estratégica. Cabe aos tomadores de decisão definirem essas questões para que o SIC inicie seu processo de geração e difusão da inteligência.

A chave no processo de Inteligência é a *questão estratégica*. Cabe aos tomadores de decisão definirem essas questões para que o SIC inicie seu processo de geração e difusão da inteligência.

Para que se faça a relação das questões estratégicas – QE – é necessário que se promova um processo de discussão para que se compare o grupo uma visão para o de-

envolvimento do aglomerado. Como se está, novamente, falando de processo que envolve o elemento humano, o resultado a que se chegará ao final do evento para o estabelecimento das QE dependerá do estágio em que estiver o grupo no processo de compartilhamento da visão e, sem dúvida, da qualidade dos atores envolvidos.

Cabe ao *Driver* a responsabilidade pela negociação e contratação do serviço a ser entregue (difundido) aos tomadores de decisão (clientes).

Isto ocorre em um primeiro momento com o recebimento da relação das QE a serem monitoradas e que irão gerar “produtos” de Inteligência. Entretanto, a capacidade de resposta do SIC é função da rede que poderá ser “ativada” para cada QE. Haverá um processo interativo do *Driver* com o “Animador” da rede para o aglomerado específico (que é quem articula e monta a rede), ao fim do qual será possível “contratar” o serviço, com base no que será gerado, em que prazo, com que periodicidade, de que forma será entregue e o valor do serviço.

O processo de inclusão e exclusão de QE é dinâmico, assim como são dinâmicas as transformações no cenário observado. A recomendação para inclusão ou exclusão de QE pode se dar diretamente a partir dos tomadores de decisão, pode ser “pescada” pelo “Animador” no fórum de discussão sobre aquele segmento, ou pode ser gerada a partir da rede de inteligência para o aglomerado, através de um “produto” de IC. Entretanto, somente os tomadores de decisão (clientes) é que a determinam. De todas as

formas, cabe ao *Driver* negociar e “contratar” com os clientes, seguindo os passos dados no primeiro momento de “contratação” dos serviços pelo aglomerado.

A implantação do SIC deve ser por módulos setoriais. Isto significa que a estrutura central gerida diretamente pelo *Driver*, e comum a todos os setores, será estruturada também progressivamente em função da escala do Sistema como um todo.

Porém, esta estrutura central para desempenhar as atribuições desenhadas, necessita desenvolver e gerenciar algumas bases de dados e, gerenciar e cultivar algumas competências.

As “competências a serem geridas” são as inerentes aos campos do desenvolvimento regional, desenvolvimento setorial, gestão do conhecimento e inteligência competitiva. Essas são as competências essenciais do SIC e, portanto, têm que ser gerenciadas.

ROTEIRO PARA IMPLANTAÇÃO DO SIC

A figura abaixo apresenta as sete etapas para a implantação do Sistema de IC proposto.

A literatura indica como crítica, a etapa de “identificação das necessidades”. Esta é fundamental para o êxito do processo não apenas por ser por onde se inicia, mas também porque, na maioria das vezes, o cliente não tem precisamente uma visão clara daquilo de que realmente necessita. Isto, no caso de um projeto multiclientes, fica ainda mais complexo. Caberá, portanto, ao grupo de implantação utilizar-se de técnicas e ferramentas apropriadas para cumprir com sucesso esta etapa.

O segundo passo é o planejamento das duas redes. A humana e a eletrônica seguindo-se a contratação dos serviços, detalhando-se os objetos de monitoramento (questões estratégicas, subquestões etc.), forma de apresentação, periodicidade etc.

Finda esta terceira etapa, passa-se à produção propriamente dita da IC e sua difusão nos moldes do contratado. Todas essas cinco etapas passam permanentemente por atividades de avaliação com vistas a adaptações e melhorias no funcionamento do SIC.

MECANISMOS DE AVALIAÇÃO DO SIC

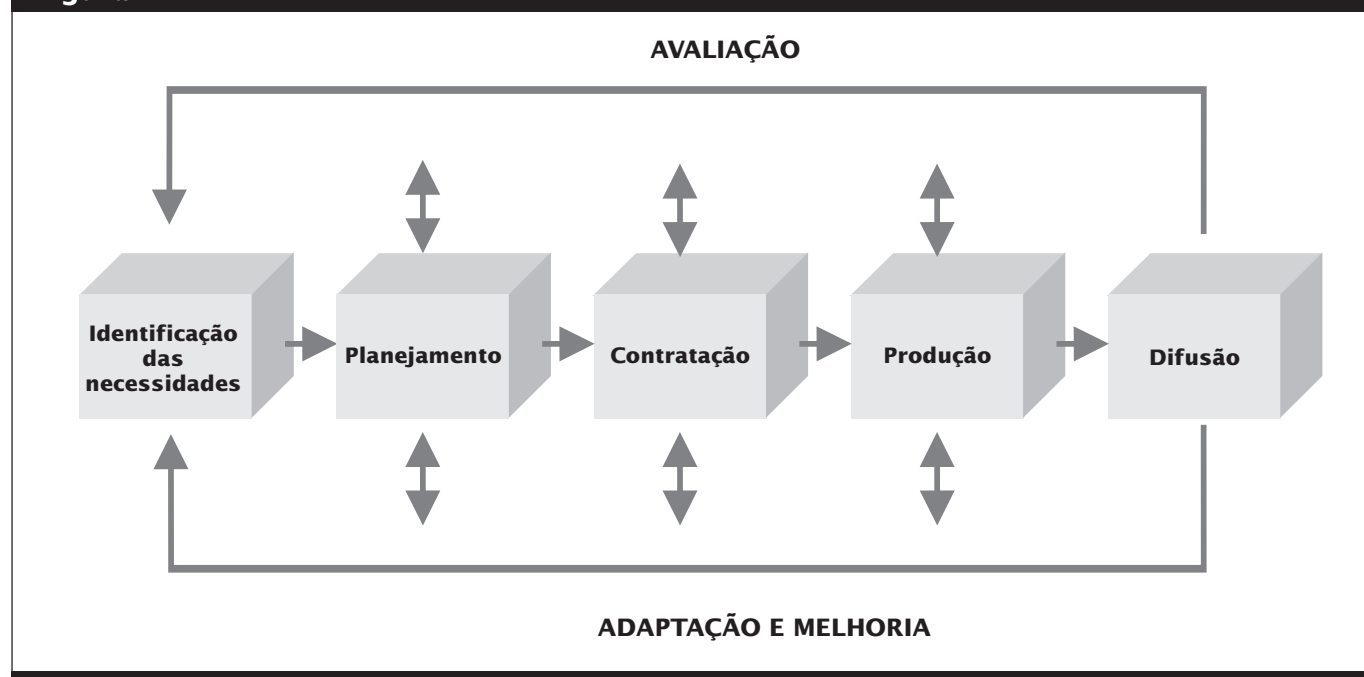
Ao longo de todo o processo de IC, principalmente com vistas a sua adaptação às reais necessidades dos tomadores de decisão e permanente melhoria do sistema, serão utilizados mecanismos para avaliação de sua eficiência e eficácia.

Tais mecanismos estarão, portanto, permanentemente realizando avaliações, preocupando-se em contemplar diferentes pontos de vista.

1. Ponto de vista do cliente

Para contemplar o ponto de vista dos tomadores de decisão (clientes), serão utilizadas técnicas de medição de satisfação do cliente. Objetiva-se medir

Figura 1



basicamente os seguintes pontos:

- Satisfação com os temas (questões estratégicas) objeto de IC.
- Satisfação com a qualidade/conteúdo, valor estratégico dos “produtos” de IC.
- Satisfação com a periodicidade, tempo, prazo, oportunidade que recebe os “produtos” de IC.
- Satisfação com a forma utilizada para apresentação dos “produtos” de IC.

2. Ponto de vista dos componentes da rede de IC

Assim como os tomadores de decisão estarão tendo suas satisfações avaliadas ao longo de todo o processo de IC, também os componentes da rede, isto é, provedores de dados, especialistas, analistas etc. estarão sendo monitorados em suas satisfações com relação ao sistema.

Os objetos de medição serão:

- Aqueles relativos aos aspectos de facilidade de relacionamento/comunicação com o sistema através da “rede eletrônica”.
- Aqueles relativos a sua satisfação como componente da “rede humana” do sistema, isto é, os relacionamentos comerciais e profissionais da relação.

3. Ponto de vista do desenvolvimento do aglomerado

Sob este ponto de vista, devem ser realizadas avaliações sobre a influência do SIC na elaboração e monitoramento da estratégia do *cluster*, na criação e funcionamento de estrutura de AETR – Administração Estratégica em Tempo Real – do aglomerado e de sua capacidade de resposta. Além disso, avaliações

de impacto de projetos cooperativos e compartilhados pelos atores econômicos do *cluster*, implantação de novos empreendimentos industriais, de serviços, de base tecnológica, de base em informação etc., a partir de projetos gerados por análises ou estudos do SIC.

O SIC deverá ser auto-sustentável. Por isto mesmo, a preocupação com o equilíbrio entre origens e aplicações de recursos financeiros tem que ser constante.

4. Ponto de vista da sustentabilidade do próprio SIC
Outro enfoque importante de ser avaliado permanentemente é a capacidade de sustentação econômica do sistema. O SIC deverá ser auto-sustentável. Por isto mesmo, a preocupação com o equilíbrio entre origens e aplicações de recursos financeiros tem que ser constante.

Além de ser preocupação primordial dos gestores do sistema, esta avaliação deverá ser frequentemente apresentada aos clientes. Isto porque o SIC, enquanto fornecedor de serviços multiusuários, é fundamentalmente um serviço com objetivos e resultados compartilhados e suportados financeiramente pelos clientes.

CONCLUSÕES

O modelo apresentado neste artigo destina-se a fornecer inteligência para um aglomerado competitivo. Torna-se extremamente relevante que os atores que compõem o aglomerado tenham por meta o permanente desenvolvimento dos cinco fatores (Estratégico, Liderança, Cooperação, Econômico e Geográfico), indicados para a sua seleção.

A implantação de uma estrutura como a proposta exigirá a participação de instituições associativas empresariais, como Sindicatos, Associações Comerciais e Industriais etc. Para maior economicidade do Sistema, em uma visão de escala, o SIC pode ser composto por um organismo central ao qual se conectam módulos setoriais, por aglomerado econômico. Nesta configuração, o organismo central poderá ser baseado em uma instituição como, por exemplo, a federação das indústrias do Estado.

Finalmente, recomenda-se, pelo volume de recursos que será envolvido na implantação, que numa primeira etapa, seja aportado, além de recurso compartilhado pelo empresariado beneficiário do Sistema, também recurso público, bem definido para investimento inicial, principalmente em RH e *software* especializado.

BIBLIOGRAFIA

- CASAROTTO FILHO, N., PIRES, L. H. *Rede de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- CASTRO, F. P. G. de. *Uma proposta de Estruturação de Sistema de Inteligência Competitiva (IC) para Aglomerações Econômicas em Santa Catarina*. Dissertação de Mestrado. PPGE, UFSC, 2000.

- DRUCKER, P. *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FONSECA, E. G. *Vícios Privados, Benefícios Públicos?: a ética na riqueza das Nações*. São Paulo: Schwartz, 1993.
- FURTADO, C. *Teoria e Política do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.
- GARCÍA-TORRES, Arturo. *Información y Conocimiento*. Material de apoio do Seminário de Inteligência Competitiva, IBICT/SEBRAE, Rio de Janeiro, agosto, 1997.
- HAGEN, E. E. *On the theory of social change: How economic growth begins*. Dorsey Press, Homewood, 1962.
- KAHANER, L. *Competitive Intelligence: from back ops to boardrooms – how businesses gather, analyse, and use information to succeed in the global marketplace*. Kane associates international, Inc. 1996.
- KANTER, R. M. *Classe Mundial: uma agenda para gerenciar os desafios globais em benefício das empresas e das comunidades*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KINDLEBERGER, C. P. *Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Ed. McGraw-Hill do Brasil Ltda, 1976.
- LANDES, D. S. *Riqueza e a Pobreza das Nações: Por que algumas são tão ricas e outras são tão pobres*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PALOP, Fernando; VICENTE, José M. (Coords.) *Vigilância Tecnológica*. Documentos COTEC sobre oportunidades tecnológicas, n. 14, Valencia, Espanha: Gráficas Arias Montano, Disponível em: www.cotec.es/ca/index.html. Acesso em: jan., 2000.
- PALOP, Fernando, VICENTE, José M.. *Vigilância Tecnológica e inteligência Competitiva: su potencial para la empresa española*. Fundación Cotec, Disponível em: www.cotec.es/ca/index.html. Acesso em: fev., 1999.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- . *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- . "Clusters and the New Economics of Competition". *Business Review Harvard*, nov./dez. 1998.
- . *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- ROSTOW, W. W. *The process of economic growth*. New York: Norton, 1952.
- SHUMPETER, J. A. *A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Coleção Os Economistas).
- SMITH, ADAM. *A Riqueza das Nações: Investigação sobre sua natureza e suas causas*. São Paulo: Abril S.A, Cultural e Industrial, 1983.
- STAMER, J. M., SEIBEL, S., ADAM, B.; BANTLE, S., LAUER, A., MOHAUPT, D. *Estudo sobre Competitividade Sistêmica em Santa Catarina: resultados preliminares*. Florianópolis: FIESC/IAD, abril, 1996.
- TERRA, J.C.C. *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- TYSON, K. W. W. *The complete guide to Competitive Intelligence*. Chicago, Illinois: Kirk Tyson International, 1998.

**Fernando Paulo
Guimarães de Castro**

É economista, mestre em Engenharia de Produção e técnico da FINEP.

Revista **INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL**



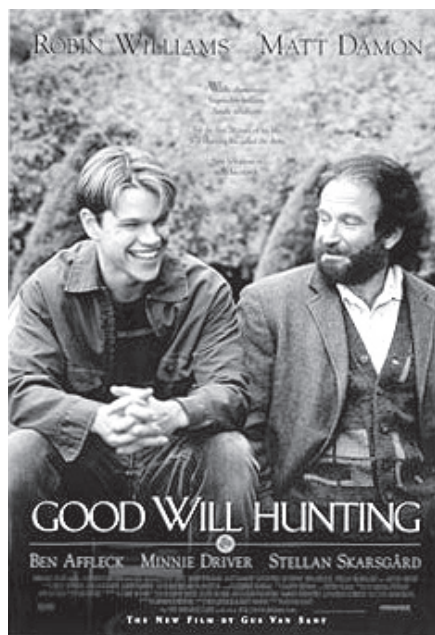
Que tal fazer uma assinatura anual da revista INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL? Por apenas R\$ 55,00, você terá direito a receber os quatro exemplares anuais da REVISTA. Assim, de maneira fácil e cômoda, a cada trimestre, você vai receber um novo número com informações relevantes na área de Gestão do Conhecimento. Caso você queira renovar sua assinatura, poderá fazê-lo por apenas R\$50,00.

Fazer ou renovar sua assinatura é fácil e rápido: basta preencher o formulário disponível na capa desta revista, efetuar o pagamento e nos enviar seu comprovante, por *fax*. Em seguida, enviaremos sua REVISTA. Você poderá, ainda, adquirir os números anteriores fazendo uma assinatura retroativa.

Lembre-se de que de todos os números estão disponíveis para venda no formato eletrônico.

Acesse o site: <http://www.e-papers.com.br>

Conhecimento: Muro ou Ponte?



GÊNIO INDOMÁVEL

Ficha Técnica

Título Original: Good Will Hunting

Gênero: Drama

Tempo de Duração: 126 minutos

Ano de Lançamento (EUA): 1997

Estúdio: Miramax Films / Lawrence Bender Productions

Distribuição: Buena Vista International / Miramax Films

Direção: Gus Van Sant

O diretor Gus Van Sant (*Um Sonho Sem Limites*) conta a história de um jovem rebelde, que trabalha como servente em uma universidade e ao mesmo tempo possui uma incrível memória. Com Robin Williams, Matt Damon, Ben Affleck e Minnie Driver. Vencedor de dois *Oscars*.

Os acadêmicos clássicos que me desculpem, mas não vejo qualquer razão para que um tema sério deva, obrigatoriamente, ser tratado de forma sisuda ou hermética. Ao contrário, quanto mais acessível, mais o texto atingirá seu objetivo precípuo, qual seja, explicar o conhecimento, torná-lo organizado e público.

Esconder-se por trás de expressões indecifráveis parece-me uma forma bastante comum de ocultar ou a superficialidade do conhecimento, ou sua dificuldade de transmissão. Um grande exemplo dessa teoria é o filme *Good Will Hunting*, cujo título em português foi *Gênio indomável*, estrelado

por Matt Damon (Will Hunting) e Robin Williams (Sean Maguire).

Os conceitos desenvolvidos por Nonaka&Takeuchi (1997), serão utilizados para analisar as diferentes formas de transmissão do conhecimento abordadas neste filme.

Will Hunting, personagem central da trama, é um jovem superdotado e extremamente agressivo. Will passa boa parte de seu tempo livre lendo, ou seja, “internalizando” o conhecimento. A forma que encontrou de acessar esse conhecimento explícito foi empregando-se em uma universidade de renome (Harvard). O talento de Will é descoberto a partir de um desafio lan-

çado por um célebre professor de matemática que deixa um problema de difícil solução num quadro no corredor da universidade.

Will soluciona o problema (e ainda um outro) em segredo, deixando-o registrado no mesmo quadro à vista dos professores e demais alunos perplexos. Segundo Nonaka, a transmissão de um conhecimento explícito através de outro meio explícito é chamada “combinação”.

Em outros momentos, como na cena em que o jovem rabisca num guardanapo e entrega um problema solucionado a sua namorada, está transmitindo conhecimento através

do mecanismo que Nonaka define como “externalização”.

A cena, no entanto, que traz direta relação com o tema deste ensaio é aquela em que Will encontra-se com os amigos num bar freqüentado por estudantes da Harvard University. Isto demonstra, claramente, a forma de transmissão de conhecimento definida por Nonaka como “Socialização”.

Ao tentar impressionar um grupo de moças, um dos amigos do personagem central acaba sendo ridicularizado por um estudante, que passa a questioná-lo acerca de temas que o jovem evidentemente desconhece.

Will se aproxima e assume a discussão, demonstrando haver apreendido ainda mais informação que o jovem estudante, mencionando inclusive os livros e as páginas das quais este haveria lido os textos que, naquele momento, utilizava como se fossem de sua autoria. Passa, então, a questionar a validade de todo o sistema educacional, visto que, segundo seu ponto de vista, a mesma fonte utilizada pelo estudante é a que ele acessa, ou seja, os livros.

No diálogo travado entre os dois, fica explicitada a clara intenção de ambos em demonstrar maior conhecimento do que o outro. Trata-se de um confronto de conhecimentos onde não existe complementaridade. Embora “socializando” conhecimento, a intenção não é a de enriquecer a discussão, mas de utilizar-se do mesmo para alçar-se acima do “oponente”.

O avanço da percepção do valor do conhecimento vem aprofundando esse tipo de postura. Nunca, como agora, o “saber” valeu tanto. Esta é a razão

pela qual muitos são os que buscam notabilizar-se por ele sem, contudo, divulgá-lo de forma sistemática e compreensível.

*Se não for aplicado e
utilizado para melhorar
a qualidade de vida,
o conhecimento perde a
essência.*

Empresas buscam, através de ferramentas de informática, “apropriar-se” do conhecimento tácito, pessoal, de seus colaboradores. Estes, por sua vez, mostram-se reticentes ou mesmo contrário à essa intenção.

Voltando ao nosso exemplo, a atuação do personagem vivido por Robin Williams, Sean Maguire, um terapeuta que preferiu viver intensamente a buscar o reconhecimento público por seu trabalho, foi fundamental para alterar o comportamento de Will. Sean demonstra que, se não for aplicado e utilizado para melhorar a qualidade da vida, o conhecimento perde a essência. Numa clara contestação ao sistema vigente no meio acadêmico em que se encontra, o terapeuta demonstra que o conhecimento deve unir e não separar as pessoas, ser ponte e não muro.

Nossa responsabilidade, enquanto gestores do conhecimento, é imensa na medida em que, a partir de nossas ações, poderemos reforçar um ou ou-

tro aspecto desse capital, cuja importância cresce a cada dia. Como diz Will Hunting, em um dos ótimos diálogos do filme, Mozart e Beethoven olhavam o piano e o entendiam, por isso tocavam-no. Gestores do Conhecimento, precisamos entendê-lo e, com ele, produzir as melhores, mais resistentes e amplas pontes.

Normann Kalmus

É economista, pós-graduando MBKM/MS – Campo Grande/MS, diretor da Secretaria de

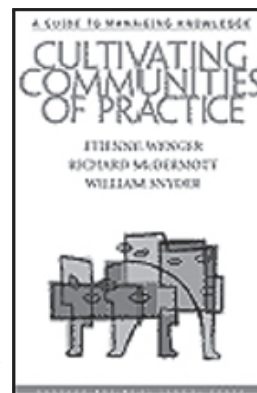
Planejamento do Ministério Público de Mato Grosso do Sul Consultor e Perito Judicial

*Normann_Kalmus@mp.ms.gov.br;
NormannKalmus@centropericial.com.br*

Cultivando Comunidades de Prática

Por Mauro Martins

Autores: Etienne Wenger,
Richard McDermott e
William M. Snyder
Editora HBS Press Book
304 páginas



A economia de hoje é abastecida por conhecimento. Todo líder sabe que, para tanto, é imprescindível que se tenham métodos sistemáticos para converter conhecimento organizacional em valor econômico. *Cultivating Communities of Practice* (Cultivando Comunidades de Prática) é o primeiro livro que esboça modelos e métodos para desenvolver estes grupos de forma sistemática para que possam prover a estrutura ideal para a construção de estratégias de Gestão do Conhecimento e criação de Vantagem Competitiva Sustentável.

Escrito pelos maiores *experts* na vivência prática do assunto – Etienne Wenger, Richard McDermott, e William M. Snyder –, *Cultivando Comunidades de Prática* é baseado em uma extensa pesquisa ao longo dos anos de 1990 e em exemplos de companhias como DaimlerChrysler, McKinsey & Company e o Banco Mundial.

Em síntese, o livro pode ser estruturado em cinco tópicos, uma vez que

já temos em mente o grande valor que as comunidades de prática têm para orientar estratégias, gerar novas oportunidades de negócios, apresentar

A experiência dos autores aliada à sólida formação teórica faz com que Cultivando Comunidades de Prática torne-se o guia de como se deve nutrir, projetar e desenvolver estes grupos dentro das organizações.

resolução de problemas – *Learning Lessons* –, transferir melhores práticas – *Best Practices* –, desenvolver com-

petências e recrutar e reter talentos (capítulo 1):

- 1) Os elementos estruturais da comunidade de prática – domínio, comunidade e prática (capítulo 2) e os sete princípios para se cultivar comunidades de práticas (capítulo 3).
- 2) Os cinco estágios do ciclo de vida das comunidades e suas tensões internas (capítulo 4 e 5).
- 3) Os desafios em se lidar com comunidades distribuídas geograficamente (capítulo 6) e os pontos de atenção na condução das comunidades (capítulo 7).
- 4) As métricas e as formas de gerenciamento do valor criado pelas comunidades (capítulo 8).
- 5) E, finalmente, as sugestões para cultivar as iniciativas de comunidades de prática a fim de colaborar com a Gestão do Conhecimento (capítulo 9).

Já o capítulo 10 trata de comunidades que transcendem as barreiras das organizações – aspecto que acredito ainda prematuro já que existem poucas referências concretas.

Embora alguns conceitos e estruturas apresentados sejam mais complexos do que o necessário (por exemplo, utilizar-se da estrutura dos fractais para exemplificar como deve ser a estrutura e a dinâmica de uma comunidade distribuída geograficamente), a experiência dos autores aliada à sólida formação teórica faz com que *Cultivando Comunidades de Prática* torne-se o guia prático de como se deve nutrir, projetar e desenvolver estes grupos dentro das organizações.

No primeiro grande tópico (capítulo 2), são tratados os conceitos de comunidades de práticas que os autores definem como sendo grupos de pessoas que compartilham o mesmo interesse ou dedicação a um tema específico e que aprofundam seu conhecimento e competência a respeito dele através de uma interação contínua. Neste capítulo, também são definidos os três elementos estruturais que compõem as comunidades. Para os autores, “Domínio” é o que define a identidade da comunidade e inspira a participação dos seus membros. Já “Comunidade” é a estrutura social que desenvolve respeito e confiança recíproca. E, finalmente, a “Prática” é o conjunto de cenários, idéias, ferramentas, informação, estilos, linguagem, histórias e documentos sobre a qual a comunidade vai atuar.

No capítulo 3, os autores nos mostram a natureza orgânica das comunidades e como esta nos desafia a projetar seus elementos de maneira clara, com o objetivo de gerarmos dinamismo ao invés de tentarmos conduzi-la a resultados predeterminados.

Neste ponto, o livro alcança uma maior sofisticação analítica, pois

fica claro que não podemos tratar as comunidades de prática como simples estruturas organizacionais, mas como estruturas orgânicas com todas as características que lhes são peculiares.

*Na fase de coalizão,
surgem as primeiras
tensões entre
a necessidade de gerar
valor rapidamente
e de deixar que
a comunidade siga
como um projeto
de longo prazo.*

Para lidar com este desenvolvimento orgânico, os autores desenvolveram sete princípios básicos a fim de gerar o dinamismo necessário para cultivarem-se comunidades de práticas:

- 1) Buscar a evolução.
- 2) Proporcionar um diálogo aberto entre as perspectivas internas e externas.
- 3) Prover níveis diferentes de participações.
- 4) Desenvolver atividades públicas e privadas.
- 5) Focar em agregar valor.
- 6) Combinar ambiente “familiar” e “desafiador”.
- 7) Criar ritmo próprio para a comunidade.

No segundo grande tópico (capítulos 4 e 5), são exploradas as cinco fases típicas do ciclo de vida de uma comunidade de prática e as várias tensões internas que surgem em função das transformações orgânicas que esta sofre. Da fase inicial ou potencial – onde a comunidade não passa de uma paixão ou desejo – a comunidade é lançada oficialmente, o que gera o ingresso de vários novos membros. Nesta fase de coalizão começam a surgir as primeiras tensões entre a necessidade de gerar valor rapidamente e de deixar que a comunidade siga como um projeto de longo prazo. É neste ponto do ciclo de vida das comunidades que várias delas desaparecem. Resolvidas estas primeiras tensões, a comunidade segue de forma crescente até atingir um estágio de amadurecimento. Ao atingi-lo, novas tensões surgem principalmente relacionadas ao foco no seu domínio ou expansão e crescimento. Novamente, aqui encontramos outro ponto crucial para as comunidades, o que faz com que muitas desapareçam repentinamente. Passado este ponto, as comunidades começam a ter uma organização mais sólida e chegam à fase de simplesmente administrar suas atividades. Agora, o grande desafio é manter o ritmo passando por mudanças de membros, tecnologia e relações com a organização.

Com o passar do tempo, no entanto, a comunidade se depara com uma nova tensão: evoluir para outros domínios ou deixar que encontre naturalmente seu fim. Um exemplo interessante é o da comunidade de carburadores de uma grande empresa automobilística que, com o avanço

tecnológico da injeção eletrônica de combustível, desapareceu. Neste estágio, a comunidade passa pelo grande dilema que todos nós estamos vivendo: reinventar-se ou morrer. Caso opte por reinventar-se, inicia-se um novo ciclo de vida para a “nova” comunidade.

O terceiro grande tópico (capítulo 6) aborda os desafios das comunidades distribuídas onde as distâncias, tamanho, papel organizacional e diferenças culturais são tratadas de maneira brilhante, haja vista estarmos num mundo globalizado e assim expostos diretamente a estes fatores. Ainda neste tópico (capítulo 7), são tratados os pontos fracos das comunidades, tal como o hábito de reter conhecimento por arrogância, limitando a inovação e fazendo com que os membros fiquem escravos deste conhecimento. Assim, podemos constatar que os pontos fortes de uma comunidade podem se transformar em pontos fracos.

Já no quarto grande tópico (capítulo 8), é demonstrada a necessidade de se construir métricas e gerenciar as comunidades de prática, bem como as dificuldades no estabelecimento destas. Os autores sugerem várias alternativas para direcionar estas necessidades. No entanto, acredito que o *case* mais interessante (até mesmo por tê-lo vivenciado) é o da McKinsey, estudado neste capítulo. Apresentam, então, o primeiro fator-chave de sucesso: desenvolver iniciativas organizacionais de conhecimento que estimulem o dinamismo inerente às comunidades, ao invés de buscá-las externamente. O segundo

fator-chave de sucesso para iniciar uma comunidade, é a realização de uma análise profunda da situação atual e potenciais necessidades futuras, visando estabelecer forte conexão com a estratégia do negócio.

*As comunidades de
prática têm se mostrado
uma importante
complementação às
estruturas existentes e
contribui de forma
efetiva para o
aprendizado, o
compartilhamento de
conhecimento e a
mudança nas
organizações são uma
prática fundamental
para a Gestão do
Conhecimento.*

O terceiro é desenvolver uma comunidade de prática específica para o desenvolvimento de comunidades. Finalmente, o quarto é cultivar o

apoio dos *stakeholders* e patrocínio dos altos executivos da organização.

No capítulo 10, os autores, brilhantemente, lançam várias questões novas, extrapolando os conceitos de comunidades da organização e envolvendo fornecedores; consumidores; parceiros e mesmo transcendendo o ambiente de atuação das organizações.

Há muito ainda a ser estudado sobre esta forma organizacional emergente, como esta tem se mostrado uma importante complementação às estruturas existentes, como contribui de forma efetiva para o aprendizado, o compartilhamento de conhecimento e a mudança nas organizações, ou seja, uma prática fundamental para a Gestão do Conhecimento. Entretanto, o livro deixa espaço para explorações adicionais a saber:

- Como as organizações podem direcionar melhor as questões de propriedade intelectual?
- Já que as comunidades de práticas são voluntárias, o que fazer quando a pessoa-chave de certo conhecimento para uma área em particular não deseja colaborar?

À medida que as comunidades de prática tornarem-se mais populares – e espero que se tornem – estas e outras questões demandarão maior atenção.

Mauro Martins

É pós-graduado em Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento pela COPPE/UFRJ e trabalha como gerente de Gestão do Conhecimento da Promon Telecom

KMBRASIL 2002, 3º WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO E O CONGRESSO ANUAL DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO



O KMBRASIL 2002 reunirá o 3º *Workshop* Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento e o Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. Será um fórum de debates e intercâmbio empresarial, acadêmico e governamental, voltado para os temas ligados à Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento na promoção da competitividade. Englobará experiências, conceitos, discussões para reflexão, trabalhos científicos, exposição, treinamentos e outras atividades. Serão apresentadas e debatidas visões e experiências internacionais expressivas, resultados já alcançados no Brasil, incluindo um mapeamento de competências e experiências nacionais.

Data: 16 a 18 de setembro de 2002

Local: Centro de Convenções Rebouças – Av. Rebouças, 600

CEP: 05402-000 – São Paulo/SP

Tel.: 55 11 3081-1344

► <http://www.kmbrasil.com>

CONFERÊNCIA NACIONAL SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Em setembro, a IBC irá promover, em São Paulo, a primeira Conferência Nacional sobre Gestão do Conhecimento, com apresentações de casos práticos para demonstrar como as empresas administram o conhecimento para obter ganhos de produtividade e adiantar-se à concorrência.

No dia 03, antes do início da conferência, a IBC preparou dois minicursos para familiarizar o público com conceitos e metodologias da Gestão do Conhecimento.

Data: 03, 04 e 05 de setembro de 2002

Local: Grand Hotel Mercure – Rua Joinville, 515 – São Paulo, SP

Horário: De 9h às 18h

Organização: IBC

Inscrição: R\$ 3.999,00, com desconto para inscritos até o dia 02 de agosto

Informações: 11-3017-6888

A programação completa do encontro está disponível no *site* www.ibcbrasil.com/ds3244, onde os interessados poderão fazer sua inscrição.

Minicurso 1: Metodologia de Implantação de Gestão do Conhecimento – Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento

Minicurso 2: Comunidades Virtuais de Prática – Criação, Aplicações e Gestão

► <http://www.ibcbrasil.com/ds3244>

XXII SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Nesta edição, o tema central escolhido é conhecimento, tecnologia e inovação: integrando competências regionais, nacionais e globais.

Os padrões atuais e emergentes de desenvolvimento de novos produtos, de transferência de tecnologia, de construção de alianças estratégicas e de cooperação tecnológica exigem um novo perfil de competências. Estes desafios estão circunscritos ao âmbito de um complexo processo que envolve a interação das empresas, das universidades, institutos de pesquisa e governo. O **XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica** constitui-se em um fórum para o intercâmbio sistemático de informações sobre os conceitos e práticas emergentes no campo da gestão do processo de inovação.

Data: 6 a 8 de novembro de 2002.

Local: Salvador, Bahia.

► <http://pgt.web.terra.com.br>

4ª CONFERÊNCIA ANUAL DE PLANO ORÇAMENTÁRIO

Processos Eficientes e Metodologias Avançadas para Alinhar a Estratégia da Corporação com o Plano Orçamentário.

- Orçamento Empresarial
- Orçamento Base Zero
- *Service Level Agreement*
- Criação de Valor

Durante o evento, os participantes poderão assistir a apresentação de nove *Case Studies* e participar de um *workshop* de “Implementação do Orçamento Matricial”.

Data: 14 e 15 de agosto de 2002

Local: Caesar Park Hotel – São Paulo/SP.

► <http://www.ibcbrasil.com/fc2227/?source=spk>