

A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA APLICADA À COMUNICAÇÃO E À ARQUITETURA DA MARCA DE UMA ORGANIZAÇÃO

FERANDO L. C. MIQUELINO¹; LUC QUONIAM⁴ RAIMUNDO N. M.
SANTOS³;

1Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações (CPqD)
Rod. Campinas Mogi Mirim, km 118,5, 13088-902, Campinas, SP, Brasil
e-mail: miquelino@cpqd.com.br; padovani@cpqd.com.br

3Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas)
Praça Imaculada, 105, Vila Odila, Cep 13045-901,
Campinas – São Paulo – Brasil., Campinas, SP, Brasil
rnsantos@puc-campinas.edu.br

4Centro Franco-Brasileiro de Documentação Técnica e Científica (CenDoTec)
Av. Prof Lineu Prestes, 2242, Cidade Universitária, 05508-000, São Paulo, SP, Brasil
luc@cendotec.org.br

Este trabalho pretende demonstrar que a simples escolha de um posicionamento exclusivo qualquer, não estabelece garantia de criação de uma vantagem competitiva sustentável. Primeiramente porque, se não for compartilhada pela organização, pode não ser exequível, segundo, devido à ameaça da imitação por parte da concorrência pela obviedade ou, baixa barreira de entrada. É preciso que o posicionamento esteja associado à forma distinta que a organização opera sua cadeia de valor inteira, considerando o jeito de ser e de fazer que cria sistemas, procedimentos, serviços, hábitos, ritos, etc. que são característicos e únicos, como se derivados de uma mesma identidade genética, de difícil imitação por terceiros que não partilhem da essência daquela organização. Esta essência deve encontrar-se refletida na marca da organização e de seus produtos, que encontra na comunicação construída com base em inteligência competitiva, a sua mais importante ferramenta.

Palavras-chave: marca; branding; vantagem competitiva; inteligência competitiva; comunicação

COMPETITIVE INTELLIGENCE APPLIED TO THE COMMUNICATION AND TO THE BRAND ARCHITETURE OF AN ORGANIZATION.

This paper intends to demonstrate that the simple choice of an exclusive positioning does not establish guarantee of creation of a real sustainable competitive advantage. First because if it will not be shared by the organization, it can not be feasible, second due to threat of the imitation of the competitors, for the obviously or low entrance barrier. The organization have to define a positioning associated with the distinct form that its operates the chain value, considering the skill of being and making that it creates systems, procedures, services, rites, etc., that are characteristic and only, as if derived from the same genetic identity, of difficult imitation for others that dont have the organization essence. This essence must be reflected in the organization brand and its products, that finds in the communication constructed on the basis of competitive intelligence its more important tool.

Keywords: brand; branding; competitive advantage; competitive intelligence; communication

INTRODUÇÃO

Vivendo a realidade nua e crua do mercado, onde a prática de se valer de subterfúgios, para a gestão dos negócios já não leva a qualquer resultado com o mínimo de futuro, as empresas, em meio a crises financeiras e operacionais, se vêem obrigadas a um permanente revisar de métodos e processos da sua gestão de negócios.

Esta maneira de pensar e agir não se limita a somente diagnosticar sua estrutura organizacional e a avaliar a cadeia de valor, reduzindo esforços, recursos e racionalizando os processos; tão pouco resolve a mera administração de custos.

O fato é que a realidade mudou, as oscilações mínimas de poder aquisitivo e a democratização do acesso à informação transformaram o comportamento do consumo de massa, o posicionamento da classe média e a mentalidade dos interlocutores das organizações consumidoras.

O mercado corporativo vive um processo de transição sem referencial precedente e sem parâmetros que norteiem suas metas. Ao mesmo tempo em que promove ações para garantir sua sobrevivência, também passa por forte transição de mentalidade, reflexo das mudanças de percepção, tanto dos seus clientes quanto de seus colaboradores.

Mais que um doloroso processo de mudança, o cenário configura um grande horizonte de oportunidades que só poderão ser aproveitadas se a empresa tiver disposta a promover um movimento revisionista dos seus conhecimentos, de coerência com seus valores e de transparência com suas atitudes.

Na atualidade, como recurso potencializador desse processo de mudança, temos à disposição a tecnologia de informação. McKenna apresenta o marketing com regras baseadas em novas reações de consumo, favorecidas pela subestrutura digital. O acesso à informação leva o cliente a valorizar muito mais a sua opção de escolher do que a própria característica do produto. A propaganda e a forma como a marca é reconhecida têm menores significados que a presença da empresa concretizada nas suas atitudes e ações.

Não basta identificar qual é a competência essencial e otimizar os processos ao máximo para ser competitivo, atingindo a excelência operacional. Porter reforça que cada pequeno fragmento da empresa deve conhecer e operar os seus valores com o máximo de eficiência e de forma totalmente coerente, constituindo-se de organizações de coleções de atividades distintas, nas quais residem a vantagem competitiva. Somente o somatório daqueles fragmentos que, sinergicamente, agregam valor real ao cliente pode ser alvo de estratégia adequada à empresa, outorgando-lhe posição competitiva exclusiva e sustentável.

A simples escolha de uma posição exclusiva qualquer não estabelece garantia de criação de uma vantagem sustentável. Primeiramente, porque essa, se não for compartilhada pela empresa, pode não ser exeqüível; segundo, devido a ameaça de imitação pela empresa concorrente, em razão da obviedade ou da baixa barreira de entrada.

É preciso que essa escolha esteja associada à forma distinta com que a empresa opera sua cadeia de valor inteira, considerando o jeito de ser e de fazer que criam sistemas, procedimentos, serviços, hábitos, ritos, etc. Esses são, por outro lado, conseqüentemente, característicos e únicos, como se derivados de uma mesma identidade genética, de difícil imitação por terceiros que não compartilham da essência daquela empresa. Da mesma forma, essa essência encontra-se refletida na marca da empresa e de seus produtos, que têm, no processo de comunicação, sua mais importante ferramenta.

Faz-se necessário, no entanto, estar claro que os atributos particulares refletem a essência de uma empresa. Essa, por sua vez, não expressa, de forma isolada, uma identidade real e tangível única. Ao contrário, é intangível e, portanto, só se justifica quando se explicita para “*stakeholders*” da empresa; origina-se de um discurso próprio e único.

Uma identidade de uma empresa é, assim, comunicada através de suas interações com o seu mercado. Sendo assim, não é algo fixo e eterno mas, um produto de seu conteúdo, da sua vivência e da sua relação com o ambiente; conseqüentemente, produto em eterna construção, permanecendo em constante evolução.

Dessa forma, as empresas não têm apenas um posicionamento implícito. O seu posicionamento é também produto das ações que o implementam, reflete seu poder no mercado e, como todo o poder, não é possuído, é exercitado. Por outro lado, ao exercício do poder entende-se também resistência ao poder. Conseqüentemente, a um forte posicionamento da empresa é de se esperar, em contrapartida, uma forte reação da sua concorrência⁴.

As evidências não têm demonstrado que técnicas, ferramentas administrativas e decisões racionais da direção possam levar a cabo um projeto que transforme a empresa e que mude a atitude das pessoas, elevando os resultados e a empresa para um novo patamar. O comportamento do colaborador tem muito mais respaldo no relacionamento e nos valores pessoais distinguidos entre os indivíduos da empresa do que na obediência cega às suas normas e aos procedimentos. É fundamental que cada um dos indivíduos compartilhe das mesmas ambições para que possa existir sinergia e, operacionalmente, se tenha coerência nas ações e nas atitudes.

A massa de pessoas que faz a empresa existir e funcionar está inserida num contexto de relacionamentos mais amplo, onde não existem somente fornecedores e clientes. É uma grande malha com pontos mais fortes e mais fracos, formada por todos aqueles que de alguma forma se beneficiam ou influenciam a organização, os *stakeholders*. São pessoas e outras organizações, também formadas por pessoas que compartilham dos mesmos valores e objetivos.

Essa aura mágica que move os negócios e as relações entre as pessoas representa a "marca". Não é o logotipo ou a logomarca propriamente estampada e reconhecida, mas aquilo que ela representa, as atitudes, os valores, o jeito de ser e de fazer, o grande motivo pelo qual todos ao seu redor gravitam e são leais.

A **FIGURA 1** é uma representação da relação entre a marca, a empresa e seu mercado, realçando que a ação da marca extrapola os limites da organização, influenciando e sofrendo influências de seu ambiente.

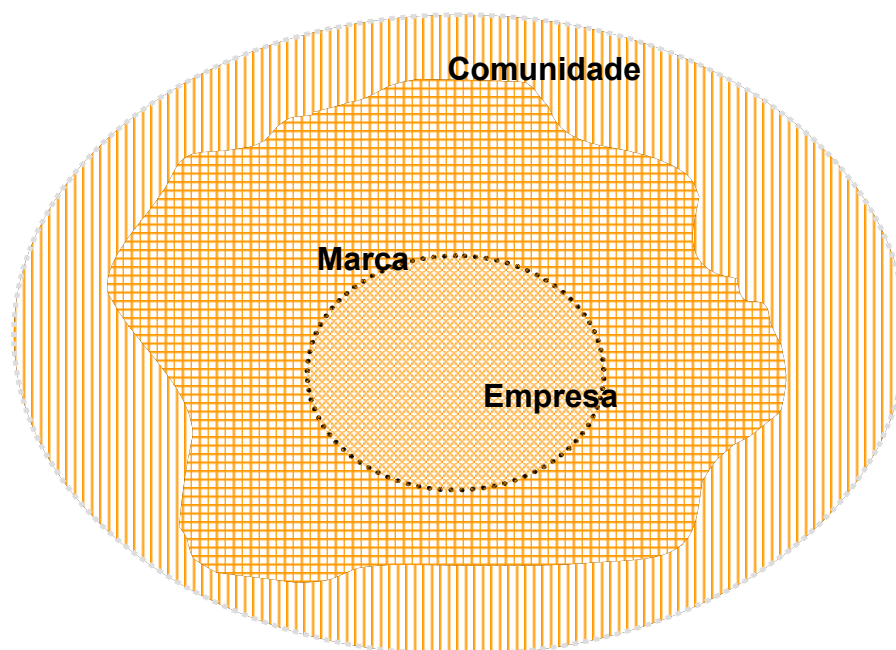


FIGURA 1 - Representação da relação entre a marca, a empresa e seu mercado

É na abstração da marca que está o grande diferencial competitivo da empresa. É na sua essência que está a força e a garantia da continuidade. Cabe ao administrador, conhecer essa força, revelá-la a todos os “*stakeholders*” e garantir que, a organização cultive e preserve a coerência com essa essência.

Os negócios da organização serão realizados por identificação dos clientes e parceiros com a marca e não por captação.

A Inteligência Competitiva é um recurso intelectual, consistindo de construções de significados em busca de significantes, de definição de filtros, e de elaboração de sínteses, potencializado pelas tecnologias de informação, que age, de forma simultânea, sobre a marca, à semelhança de um invólucro invisível, protegendo-a contra tentativas de ofuscamento, e ativando a sua essência junto ao mercado, através de ações sistemáticas e intencionais de exposição da marca.

A arquitetura da marca, aplicada ao *portfolio* de ofertas desta organização ao seu mercado, revela a adequação destas ofertas à realidade do público alvo e, conseqüentemente, a uma melhor percepção, não só pelos clientes, mas por todos os *stakeholders*, já que compartilham dos mesmos objetivos.

Utilizando-se da imagem de um “invólucro invisível” para a arquitetura da marca, empregou-se o conceito de “sobreposição de planos operacionais e de inteligência competitiva (IC)”⁵, visando a estruturação das bases para o emprego da comunicação como ferramenta estratégica da organização.

ESTUDO DE CASO

Este trabalho tem o objetivo de mostrar uma aplicação prática destes conceitos que caracterizam a administração com base na marca da empresa, *branding*, enfatizando a Inteligência Competitiva e sua aplicação na dinâmica de construção de soluções para a composição do *portfolio* de ofertas, e o seu reflexo na comunicação da empresa.

O trabalho ilustra todo o processo realizado no CPqD, Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações, que teve início em outubro de 2000, quando da identificação dos sinais de divergência na formatação dos seus produtos com relação às expectativas do mercado, até a venda das primeiras soluções construídas com base no *branding*.

O CPqD, fundado em 1976, sempre atuou no desenvolvimento de tecnologia na área das telecomunicações e teve, durante os anos 70 e 80 suas atividades conduzidas sob uma política de substituição das importações para as empresas operadoras de telecomunicações brasileiras, com suas atividades voltadas especialmente ao provimento de produtos – *hardware* -, *desenvolvendo no período de 20 anos mais de 100 produtos, tais como* centrais telefônicas, fibras e sistemas de comunicações ópticas e telefonia pública a cartão indutivo.

Dentro de um modelo estatizado, com as telecomunicações totalmente controladas pelo governo, traduzido em orçamento garantido pelas operadoras, o CPqD concentrou todos os seus esforços, num segundo período, no desenvolvimento de *software* para telecomunicações, visando automatizar todos os processos que uma empresa operadora necessitava para conduzir seu negócio, focando nos pontos críticos ressaltados pelas próprias empresas operadoras.

Com a mudança do modelo em 1998, o CPqD foi transformado em uma Fundação Pública de Direito Privado, o que levou a organização a se preparar para vencer num mercado aberto, competitivo. Foram instituídas as áreas comerciais e de apoio a negócios, assim como o marketing estratégico, a comunicação com o mercado e a inteligência competitiva.

Orientado pela sua história e vivência de seus profissionais junto às operadoras, naquele momento transformadas em clientes, a organização do Centro foi toda ajustada para a comercialização de seus produtos, estruturando tanto as áreas internas como o *portfolio* de ofertas, de acordo com seus produtos.

O momento era de grandes transformações no cenário. Toda a organização estava ainda aprendendo, mesmo dentro das operadoras, após os leilões que marcaram a privatização das empresas operadoras de telecomunicações ocorridos em 1998. As projeções de demanda eram astronômicas, os indicadores da Anatel (Agência Nacional de Telecomunicações) eram desafiadores e os investimentos muito altos. Tudo conspirava a favor de todos, já que o momento era de crescimento.

O CPqD teve um trabalho muito forte de construção de marca entre 1999 e 2000, para que o nome CPqD fosse desvinculado da marca Telebrás, antiga *holding estatal de telecomunicações* e, para que a imagem de organização privada também ficasse evidente.

A mesma coisa foi feita para vincular ao CPqD o reconhecimento da competência no provimento de *softwares*, que naquele momento já representava mais de 60% do potencial de faturamento.

Partindo de uma percepção de fornecedor de *hardwares* ao mercado, em função de seu histórico, a comunicação densa e sistemática durante os anos de 1999 e 2000, levou o CPqD ao objetivo estabelecido de transportar a imagem bem sucedida de desenvolvimento de *hardwares* à de provedor de *softwares*.

Esse intento foi atingido, evidenciado pela premiação, como destaque na mídia, com *software* para *billing* e gerência de rede, produtos que passaram a representar mais de 50% do faturamento da organização.

Foi um importante trabalho que trouxe muitos negócios para o Centro e o colocou em posição de destaque no setor, inclusive internacionalmente. Por outro lado, a “paralisia do paradigma produto” conduzia à abordagem das atividades na organização de forma compartimentada, traduzida no tratamento do mercado nicho a nicho, e formatando produtos com marcas independentes.

Prática bastante corrente em organizações de forte base tecnológica, caracterizada por produtos que podem ser tratados de forma isolada dentro de suas unidades produtivas, tem, no entanto, se evidenciada como uma abordagem precária quando se trata de atender mercados corporativos, especialmente para aqueles que demandam produtos intangíveis, como *softwares* e serviços.

Nesse tipo de mercado, a decisão de compra das empresas consumidoras tem como especificidade a racionalidade e a necessidade de assegurar-se da existência de uma estrutura sólida, por trás do produto a ser adquirido. Envolve, assim, a compra da própria experiência das empresas e das informações levantadas no mercado sobre os fornecedores em disputa..

Assim, a pulverização das informações, provocada pelo emprego de marcas independentes, sem qualquer ligação com a marca da organização que as detém, dificulta o acesso das empresas consumidoras às informações sobre os produtos do fornecedor em disputa.

Outra condicionante que exigia mudança de paradigma, no que concerne a abordagem de mercado pelo Centro, era o fato da evidente inviabilidade para comunicar e investir esforços de análise e estruturação de produtos, em razão do volume e da aceleração na velocidade com que novos produtos eram preparados para serem ofertados ou, até mesmo, com que os produtos tangíveis disponíveis na praça, além de evoluídos e adaptados às necessidades de cada cliente, tornavam-se comodificados.

Tais condicionantes fizeram emergir as primeiras divergências da abordagem tipo *portfolio de produtos*, indicadas pela dificuldade de entendimento e, baixo retorno; pela complexidade de comercialização de alguns produtos, e evidenciaram

a incoerência entre o posicionamento do centro e a realidade do mercado. Em 2001, as ações para introduzir os conceitos de *branding* tiveram início.

METODOLOGIA

A metodologia teve por base a definição de diretrizes que forneceriam os conceitos norteadores para a gestão da marca, visando o aumento e a perenidade de seu valor ao longo do tempo.

As diretrizes foram apresentadas na forma de dois conteúdos principais, a “essência” e a “arquitetura da marca” que passaram a orientar as ações da organização em sintonia com a sua comunicação com o mercado.

O processo empregado para se atingir os estágios acima foi dividido em três fases: investigação e análise, definição da essência da marca e, arquitetura da marca.

A primeira fase consistiu do levantamento de:

- todas as informações explícitas (formais ou informais) e, secundárias, disponíveis sobre a organização, nos âmbitos internos e externos e seu mercado, tais como:
 - ◆ Informações tácitas (formais) e primárias, obtidas através de:
 - Teamwork com pessoas-chave da organização pesquisada;
 - ⇒ Alta direção (todos);
 - ⇒ Dirigentes de segundo escalão (amostragem representativa do universo);
 - ⇒ Funcionários (amostragem)
 - Pesquisa de mercado entre os principais *stakeholders*;
 - ⇒ Alta direção dos clientes;
 - ⇒ Imprensa;
 - ⇒ Governos;

Os dados foram compilados, procurando-se atingir uma compreensão sobre a relação empresa/mercado.

Esta primeira fase de investigação e análise gerou três insumos principais: o mapa dos *stakeholders*, o diagnóstico do ambiente e, o *timeline* ou linha do tempo (história) da marca.

A partir destes insumos foram definidas, em *teamwork* com os dirigentes e lideranças da organização, as diretrizes para o *branding* da organização, apresentadas na forma de dois conteúdos principais da segunda fase; a essência da marca, representada por seu propósito e forças e, da terceira fase, a arquitetura, representada numa matriz de decisão para organização do *portfolio*.

A terceira fase foi atingida com a definição da arquitetura da marca CPqD, considerando:

1. a análise dos *players* do mercado, com a tendência ao uso de monomarca;
2. organização do *portfolio* em torno de linha de produto;
3. necessidade de sinergia do *portfolio* CPqD;
4. necessidade de fortalecimento da marca CPqD;
5. perspectiva de aumento dos custos de marketing e comunicação e a intensificação do ambiente concorrencial,

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Assim, na segunda fase foi atingido um dos principais resultados do trabalho, a essência da marca CPqD, representada por:

ESSÊNCIA = Σ (PROPÓSITO, FORÇAS)

Assim, o Propósito da marca CPqD definido foi:

"Transformar conhecimento em riqueza e bem estar para a sociedade"

O "propósito" é o que justifica a existência da organização. Ele se sustenta por si só. Não depende de uma circunstância. Está ligado a vocação, destino, algo que é dado pela natureza e está na origem, na razão de ser da instituição.

O CPqD é uma empresa típica da Sociedade do Conhecimento. Seus maiores ativos são intangíveis, formados pelo conhecimento e a expertise tecnológica acumulados desde sua criação.

A busca permanente pelo conhecimento faz parte da origem e é a causa central que movimenta o CPqD. No entanto, para o CPqD, a atividade de pesquisa só faz sentido se motivada pela geração de Valor para a sociedade.

Hoje a sociedade não consegue assimilar o volume de conhecimento e tecnologia criados por instituições acadêmicas e empresas. A visão de mundo do CPqD está ligada à transformação e a inserção da tecnologia no cotidiano das pessoas.

E as “forças da marca” CPqD, foram:

Paixão/ Vocação - A paixão pela aplicação do conhecimento a favor do homem e da construção de uma sociedade mais justa, para os brasileiros e para o mundo.

Cooperação - Cooperar, colaborar, ajudar e apoiar são as palavras de ordem para pessoas que buscam gerar idéias. Somente a cooperação explícita e constante pode manter um ambiente criativo.

Imparcialidade - Fruto da sólida formação acadêmica de seus membros e de sua origem como centro de pesquisa, a imparcialidade e a isenção diante de situações conflitantes e de clientes concorrentes permite ao CPqD atuar com liberdade e confiabilidade em todo o mercado.

Brasil - Ao longo de sua história, o CPqD foi e ainda é um dos principais agentes estruturantes das telecomunicações no Brasil. Quer seja no momento de criar e consolidar a infra-estrutura interna ou de apoiar a inserção do país no cenário competitivo internacional.

Lucro como meio e não como fim - O lucro é uma das principais variáveis para se medir a eficácia e a competitividade das empresas. No entanto, para o CPqD, gerar lucro não é sua função última como instituição, pois

muitas vezes a lucratividade a curto prazo não garante a perenidade no futuro. Mais do que lucro, a palavra-chave para o CPqD é Valor.

As Forças são recursos necessários para se realizar o Propósito. Algumas são dons natos, outras são adquiridas com a história. As Forças devem ser cultivadas e trabalhadas para se manterem atuantes e efetivas na realização do propósito. As Forças diferenciam-se do termo “atributo” porque este diz respeito apenas a algo percebido externamente, atribuído pelos stakeholders.

E também foi adotada a estratégia de monomarca como arquitetura de marca.

Na estratégia de monomarca, a marca CPqD é a única a ser utilizada, acompanhada do Nome Descritivo que melhor se adequar à cultura do mercado para a designação da oferta a ser feita, independentemente do idioma a ser empregado para este descritivo. O objetivo do descritivo é definir a oferta ou inserir a marca principal em uma categoria ou mercado diferentes dos atuais.

As ofertas foram agrupadas em uma arquitetura que procura organizar o *portfolio* segundo um critério lógico, compreensível claramente pelos diferentes *stakeholders*, buscando a organização sob uma perspectiva externa, baseada nas necessidades dos clientes, e não na estrutura organizacional.

Para isso foi adotada estrutura matricial, considerando a relação empresa-mercado, definindo para mercado e suas demandas, as oferta do CPqD consolidadas e soluções específicas.

CONCLUSÃO

Do ponto de vista prático, a aplicação da sobreposição dos planos de inteligência competitiva sobre os planos operacionais da organização, na forma de *teamwork* composto por elementos da organização, que dificilmente estariam disponíveis para compor uma equipe fixa de inteligência de marketing, permite ao CPqD apresentar um portfólio de marca sinérgico, reduzindo os custos de comunicação e fortalecendo a marca CPqD.

O conteúdo gerado, a partir da definição da essência, permite a orientação de toda a estratégia de comunicação da marca como as plataformas de ofertas e, também a definição de uma estética que pudesse refletir de maneira única tal essência.

Para a organização como um todo, o processo de sobreposição de planos informacionais sobre planos operacionais está permitindo às unidades administrativas do CPqD, responsáveis pela condução dos processos em cada plano operacional, realizarem, de forma articulada, seus processos de inteligência competitiva nos negócios, através de teamworks estabelecidos para a montagem de plataformas de comunicação.

Esse modelo de gestão está proporcionando a geração de resultados simplificados e aderentes às necessidades de cada plano operacional e permite, ainda, viabilizar, efetivamente, a diferenciação por inovações incrementais, intencionais e sistemáticas, uma vez que as ações estão sob competências devidas para a concretização de um posicionamento estratégico, exclusivo e sustentável.

Aporta como novidade o fato de não confinar o processo de inteligência competitiva numa área específica na organização, passando cada unidade administrativa a ser dotada de sistema que integra os fundamentos econômicos estratégicos da organização, quais sejam, o desempenho nos negócios, a estrutura do setor e o estabelecimento de vantagem competitiva, sob orientação das unidades comerciais.

O papel da alta direção é de definir os fundamentos do modelo; a Inteligência Competitiva é aqui um recurso intelectual, consistindo de filtros, elaboração de sínteses e de construções de símbolos, que age sobre a marca, a semelhança de um invólucro invisível, protegendo-a contra tentativas de ofuscamento e, ao mesmo tempo, buscando e proporcionando contínua exposição da marca junto ao mercado, à luz da sua essência.

REFERÊNCIAS:

1 Mackena, R. O Novo Marketing. HSM Management, v. 1, n. 1, p. 124-127, mar. 1997.

- 2 Aacker, D. Arquitetura da Marca. HSM Management, v. 3, n. 13, p. 112-116, abr. 1999.
 - 3 Porter, M. Posicionamento Competitivo: O Novo Aprendizado. ExpoManagement Brasil, p. 4-10, São Paulo, nov. 2001.
 - 4 Foucault, M. As Palavras e as Coisas. Uma Arqueologia das Ciências Humanas, ed. Gallimard, Paris, p. 202, 1976.
 - 5 Miquelino, F. L. e Santos, R. N. Conformação de Plano de Suprimentos dos Serviços em Telecom Integrado ao Plano Informacional. Transinformação, v. 13, n. 2, p. 73-80, dez. 2001.
- Clancy, K. Counterintuitive Marketing Strategies for Branding Financial Services Online, European Financial Marketing & Management Newsletter, Mar/Abr, 2001. www.copernicusmarketing.com/about/docs/financial_services.htm.