



O uso da inteligência competitiva pela publicidade¹

Autores: Marina Roriz Rizzo Lousa da Cunha² e Eliseu Vieira Machado Júnior³.

Universidade Federal de Goiás, Goiânia, GO

Resumo

Num contexto em que as organizações são pressionadas por resultados e onde a comunicação precisa ser mais efetiva, a atividade publicitária pode agregar-se a inteligência competitiva, visando alcançar resultados mais assertivos. Esse texto apresenta o modelo de gestão de inteligência estratégica comunicacional – GIECom, como uma possibilidade de atuação para o publicitário.

Palavras-Chave: Publicitário; Gestor de Comunicação; Inteligência Competitiva.

Contextualização

O contexto atual em que vivemos é ímpar. É um ambiente em transformação. Mudanças em múltiplas vertentes estão a acontecer. Em se tratando das organizações brasileiras há de se considerar os fortes movimentos de mudança nos modelos de gestão, principalmente em seus formatos de comunicação e no papel dado a informação.

Nas últimas décadas, as organizações brasileiras, entre outros aspectos, estiveram sujeitas a abertura comercial para mercados estrangeiros, a privatização de empresas estatais e a desterritorialização de mercados, que acabaram inserindo o país no chamado mercado internacional globalizado (GIAMBIAGI; BARROS, 2009). Estas mudanças exigiram das organizações brasileiras ajustes de diversas ordens e grandezas, afetando entre outras exterioridades, como os dados, a informação gerada a partir destes dados, em última instância, a forma como se comunicam.

Nesse aspecto, podemos mencionar as transformações que ocorreram derivadas do desenvolvimento e evolução nas tecnologias de informação e comunicação, as chamadas TICs. A partir de sua disseminação pelo mundo, as TICs afetaram diretamente a forma como as pessoas se relacionam e se comunicam, incentivando um novo paradigma do consumidor, tornando-o muito mais proativo, mobilizado, exigente,

¹ Trabalho apresentado no DT 1 – Jornalismo do XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste, realizado de 30 de maio a 01 de junho de 2013.

² Professora dos cursos de Publicidade e Propaganda e Gestão da Informação. Email: roriz.marina@gmail.com

³ Professor do curso de Publicidade e Propaganda. Email: eliseumachadojr@hotmail.com



crítico e reflexivo (GIAMBIAGI; PORTO, 2011), uma vez que ao possuir acesso a informação e dela fazer uso, ganha *empowerment* (KOTLER, 2010) e passa a exigir diálogo junto às organizações com as quais mantém relações de consumo. Uma relação de consumo diferente das gerações anteriores, num modelo em que consumidores se transformam em prosumidores, isto é, um conceito “que salienta o crescente papel dos consumidores no processo produtivo daquilo que consomem” (CARDOSO, 2011)

Do lado das organizações, estas transformações levam a novas possibilidades em termos de modelos de gestão da comunicação, fazendo-se imprescindível hoje uma comunicação holística, integrada e dependente de informação atualizada. Um modelo de comunicação que necessita englobar diferentes arenas e ferramentas para transmitir suas mensagens, já que o consumidor recebe estímulos de todas as direções e de uma vasta gama de fontes comunicacionais. Um uso conjugado de diversas plataformas visando a construção de um significado único (KOTLER, 2006). Uma via que também precisa estar sintonizada com os recentes conteúdos demandados pelos consumidores, que está diretamente ligada ao conhecimento das pessoas e dos contextos em que elas estão inseridas.

Mas não são estas as únicas transformações que estão sendo revistas pelas organizações visando maior competitividade e eficácia organizacional. Várias instituições procuraram e procuram se adequar a partir de processos de mudanças mais ou menos incrementais, fazendo uso de programas do tipo qualidade total, ou em casos mais radicais, de reengenharia. Também, processos de inovação são utilizados na direção de instilar longevidade às estruturas organizacionais (CHIAVENATO, 2012). Tais iniciativas se ocuparam e ocupam de preparar as organizações para adequadamente conviverem com as intensas acelerações e mudanças dos ambientes externo e interno (MAXIMIANO, 2012).

O contexto exige das organizações se posicionarem de modo competitivo. Neste aspecto, muitas são aquelas entidades que têm resgatado ou mesmo iniciado um processo de planejamento estratégico como instrumento de gestão. Uma das principais dimensões do planejamento estratégico é o mapeamento do ambiente e, neste sentido, reforça-se cada vez mais, a necessidade de diagnosticar e analisar os ambientes competitivos, numa tentativa de identificar fontes de vantagens sustentáveis a longo prazo (PORTER, 2009).

É observado que, processos tradicionais de planejamento estratégico têm ciclos demorados, com identificação e implementação de ações estratégicas com velocidades



incompatíveis com a dinâmica de competição. Aliado a esta necessidade de ser mais competitivo e pensando nos processos comunicacionais das organizações é que se faz necessário, portanto, buscar ferramentas capazes de atender a realidade do mercado atual. Nesta direção, vislumbra-se a possibilidade de inserir a Inteligência Competitiva como uma ferramenta eficaz na Comunicação Organizacional.

A inteligência competitiva

Segundo a *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP, 2013), inteligência é “[...] o processo de coleta, análise e disseminação éticas de inteligência acurada, relevante, específica, atualizada, visionária e viável com relação às implicações do ambiente dos negócios, dos concorrentes e da organização em si”. Miller (2002) destaca que a inteligência é a “informação filtrada, depurada” (p. 35).

Mais do que um simples monitoramento dos movimentos da concorrência, da avaliação de recursos e capacidades relativas à própria organização, a inteligência competitiva preocupa-se com o mapeamento do ambiente como um todo, focando na antecipação de mudanças em nível macro (econômico, político, social, cultural, tecnológico, legal e ambiental) e em termos de comportamento de consumidores, concorrentes, fusões, aquisições e dinâmicas de inovação. É um processo sistemático composto de diversos tipos de informação, que procura transformar pedaços de dados em conhecimento estratégico. Envolve ainda, a habilidade de desenvolver o entendimento das estratégias e da forma de agir de competidores-chaves (TARAPANOFF, 2001) para que a organização se torne mais competitiva e melhor posicionada no mercado.

No contexto da inteligência competitiva a informação passa a ser percebida pelas empresas como um dado, dotado de significado, organizado e comunicado, capaz de proporcionar a possibilidade de se adquirir novos pontos de vista para a interpretação de eventos e situações e apto a alavancar novas vantagens competitivas. Sendo assim, a informação, seja ela formal ou informal, passa a ser “relevante para a formulação das estratégias pelas empresas” (ROEDEL, 2006, p. 75).

A partir desta estreita ligação da inteligência competitiva com o modelo que a informação é pensada e utilizada e, por conseguinte, a comunicação organizacional de maneira geral, é que se vislumbra uma atuação do publicitário utilizando a inteligência competitiva como ferramenta para alcançar campanhas mais direcionadas e eficazes.



Segundo Miller (2002), o ciclo da inteligência competitiva é composto de quatro fases: “1. Identificação dos responsáveis pelas principais decisões; 2. Coleta de Informações; 3. Análise da informação e sua transferência em inteligência; e, 4. Disseminação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões” (p. 37).

A primeira etapa corresponde para Gomes e Braga (2006) ao momento mais importante para o desenvolvimento do sistema de inteligência, pois se concentra na identificação de quem são os tomadores de decisões e suas necessidades de informação. Aqui, pode-se pensar no publicitário como um dos responsáveis por “construir”, “direcionar”, “transformar” e “equilibrar” a comunicação organizacional, que será um dos principais fios condutores para um processo de decisão mais eficaz.

A segunda etapa, “Coleta de informações” refere-se à identificação das fontes mais relevantes e mais úteis para auxiliar as respostas das questões identificadas na etapa anterior. Neste momento, faz-se imprescindível planejar a estratégia de busca das informações, incluindo a definição de quais fontes primárias e secundárias, formais e informais serão utilizadas e a demarcação dos responsáveis pela busca: se haverá contratação de empresa especializada na coleta de informações específicas ou se a tarefa deverá ser realizada pela equipe do sistema (GOMES; BRAGA, 2006). Esta fase é relevante e significativa para o gestor publicitário, uma vez que o mesmo é um dos responsáveis pelos processos comunicacionais na organização que atua.

A fase de “Análise da informação e sua transferência em inteligência” consiste na geração de inteligência. Neste ponto, Gomes e Braga (2006, p. 115) indicam que “o analista transforma as informações coletadas em uma avaliação significativa, completa e confiável. A análise é um resumo ou síntese no qual são apresentadas conclusões sobre o assunto que está sendo pesquisado”. Este momento consiste não em aprender sobre os competidores, mas sim, oferecer alternativas para a tomada de decisões e de ações. Aqui, utilizam-se modelos de análise, como modelo das cinco forças de Porter, fatores críticos de sucesso, cenários, perfil do concorrente, benchmarking, SWOT, entre outros, que estruturam e comportam os dados e informações para que o gestor possa pensar e juntar todos os itens disponíveis numa completa solução para o problema que está sendo investigado.

Por último, na etapa denominada “Disseminação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões” têm-se a fase que envolve a entrega da informação analisada aos tomadores de decisão e avaliação de resultados, visando tanto a definição de mecanismos de distribuição dos produtos do sistema de inteligência competitiva,



linguagem, forma, facilidade de acesso, frequência e credibilidade de análise, quanto a avaliação da eficiência do sistema. Também, nestas duas últimas etapas observa-se a importância do gestor publicitário, como analista da informação e disseminador da inteligência entre os gestores de forma estratégica.

Publicitário como Gestor

Para que esse modelo de gerenciamento estratégico da comunicação aconteça a partir da utilização da inteligência competitiva, traz-se à baila a necessidade do publicitário se ver como um gestor de comunicação e não apenas como um provedor de soluções em propaganda. Sendo assim, é necessário que este profissional se utilize dos principais elementos do Publicitário contemporâneo, que segundo Da Cunha e Machado Jr (2011) são: a sua visão como estrategista, sua capacidade integradora, habilidade agregadora e ação gestora. Nestas dimensões, o publicitário é um dos grandes responsáveis dentro de sua organização pelos conteúdos informacionais.

Como gestor, o publicitário configura-se como aquele que utiliza o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos (CLEGG, 2011, CHARNOV; MONTANA, 2010 e MAXIMIANO, 2012). A finalidade desse processo é garantir a realização de objetivos por meio da aplicação de recursos (MACHADO JR. et al., 2006). A somatória das habilidades técnica, humana e conceitual, conforme indicado por Da Cunha e Machado Jr (2011), resulta em um profissional com as características de gestor, necessitando possuí-las para o alcance da sua eficiência e eficácia.

Outra importante dimensão a ser considerada é a estratégia. Gestão e estratégia estão relacionadas com a tomada de decisão, utilização de recursos, definição de objetivos, existência (ou sobrevivência) organizacional (HERRERO, 2005). No contexto do publicitário atual, utilizar-se da estratégia, ou ser estrategista é, além de ter o perfil de gestor, saber como chegar aos objetivos estabelecidos. Em outras palavras, o publicitário estrategista conseguirá gerir todo um contexto turbulento, apontando as diversas possibilidades de se atingir os resultados esperados. Na idealização de esforços de comunicação, saberá planejar e organizar todos os recursos, desde as pessoas até as tecnologias, conseguirá construir estratégias que levarão aos resultados esperados e poderá ir além das expectativas (DA CUNHA; MACHADO JR, 2011).



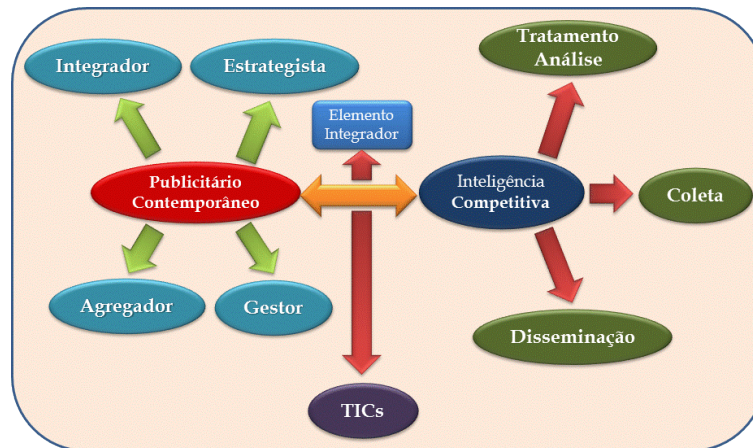
Outra característica esperada do publicitário contemporâneo é a função de integrador. Para o profissional em análise o processo de ser integrador é o de assegurar que haja a junção do que o cliente espera e precisa aos recursos existentes e aos processos de gestão. Além disso, Da Cunha e Machado Jr salientaram que essa dimensão mostra que ele deverá ser capaz de unir os diversos interesses dos *stakeholders*.

Soma-se a isto, a necessidade deste profissional de sugerir sinergia entre as partes interessadas, que se mostra no modelo como a capacidade de agregar valor, fazendo a soma de 1+1 ser sempre maior que 2 (dois) (ANSOFF, 1965). Para essa questão, espera-se que este profissional, além de unir a gestão dos recursos e as estratégias, fará a integração e conseguirá ao final, agregar valor a todo o processo, superando as expectativas dos resultados esperados. Numa campanha de comunicação por exemplo, utilizará todos os recursos, utilizando-se da gestão e da estratégia, integrará todos os *stakeholders* do processo e, ainda, conseguirá superar os resultados esperados, agregando valor ao produto final planejado.

Uma estrutura de gestão, integração e agregação deve ser vista como um elo entre o desenvolvimento deste profissional e o conceito de estratégia, alinhando desta maneira todos os processos-chave em que este profissional está envolvido.

Neste cenário pergunta-se como o publicitário pode utilizar a Inteligência Competitiva como elemento estratégico? A partir do modelo quadrimensional apresentado por Da Cunha e Machado Jr (2011), a necessidade de adequação às constantes mudanças, da competitividade, do conceito de Inteligência Competitiva e as fases do ciclo de Inteligência Competitiva proposto por Miller (2002) sugere-se a inserção de um elemento integrador, conforme mostrado na Figura 1, abaixo.

Figura 1 – Proposta de Modelo de Gestão de Inteligência Estratégica Comunicacional – GIECom



Fonte: Elaboração Própria (2013)

O Publicitário contemporâneo, conforme preconiza o modelo quadrimensional mostrado anteriormente, possui capacidade de dominar/entender os processos comunicacionais (e informacionais) aliados a tecnologia. Neste sentido, este profissional é capaz de promover a aquisição, tratamento, análise e disseminação adequada da informação aplicada a comunicação. A Figura 1 acima mostra claramente que a ‘conexão’ do Publicitário com a Inteligência Competitiva é realizada pelo domínio das TICs, nesta direção tem-se o Modelo de Gestão de Inteligência Estratégica Comunicacional – GIECom.

Esse modelo propõe que o ciclo de atividades, práticas e ferramentas da inteligência competitiva possam ser aplicados as dimensões das atividades de publicidade, provendo maiores informações do que aquelas utilizadas no curto prazo de tempo, tais como informações sobre consumidores e concorrentes, deflagração de campanhas promocionais, relacionamento com canais de distribuição entre outros. No longo prazo, identifica fontes de inovação para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

A proposta é que, ao se tornar realidade no ambiente da publicidade, seja no âmbito do planejamento de comunicação, planejamento de mídia ou mesmo para as demandas da criação, o profissional da área repense seu modo de trabalho e pergunte-se como gestor, se seus esforços estão sendo sintonizados com o ambiente competitivo e multidimensional atual, para que saiba lidar com as mudanças que se desenham, gerando modelos mais eficazes de atuação. No caso da publicidade, a inteligência competitiva pode ser utilizada como ferramenta estratégica, a partir do pleno mapeamento e conhecimento das pessoas e dos contextos nos quais estão inseridos e seu



devido monitoramento, visando uma comunicação mais efetiva com seus públicos de interesse (*stakeholders*).

Ao considerar as quatro fases de Miller, pode-se perceber espaço de atuação para o publicitário em cada uma delas. Na primeira fase, o publicitário é identificado como um dos importantes *stakeholders* do processo, sendo também um dos responsáveis pelo mapeamento de decisões. Neste sentido ele é responsável, junto com o cliente, pela identificação das informações que se fazem relevantes para o desenvolvimento da estratégia de comunicação a ser adotada. Neste ponto, cabe ao publicitário levantar junto ao cliente quais decisões precisam ser tomadas (objetivo da comunicação), conhecer quais informações se fazem relevantes para a tomada de decisão (dados sobre concorrência, mapeamento dos consumidores, tendências de mercado, direcionamentos do marketing, ações de comunicação realizadas anteriormente, resultados dessas ações, entre outras), mapeamento das informações que já se encontram disponíveis junto a agência e ao cliente, o custo de levantamento desses dados e o custo de não obtenção dessas informações.

A partir desse mapeamento, geralmente realizado pelo departamento de atendimento, passa-se para a segunda etapa: coleta de dados. Tanto esta etapa, quanto à seguinte, análise das informações, são frequentemente desempenhadas pelo departamento de planejamento, em conjunto, em alguns casos, com departamento de pesquisa. Estes momentos configuram-se como uma das principais atividades para o publicitário, pois é aqui que acontece o cruzamento das informações coletadas e sua análise, visando à definição das estratégias mais adequadas a serem utilizadas na comunicação para maximização dos resultados. Neste momento, a partir da inteligência gerada é possível apontar os direcionamentos mais eficazes tanto para a estruturação estratégica da campanha de comunicação, em termos de definição de posicionamento, estratégias e táticas de comunicação e mídia, quanto em termos de *insights* criativos. É nesta etapa que o publicitário consegue vislumbrar as diretrizes necessárias para que a comunicação alcance resultados extraordinários.

Por último, na fase de disseminação de produtos de inteligência, cabe ao publicitário fazer a correta distribuição das diretrizes e direcionamentos aos demais departamentos e parceiros estratégicos da agência. É nessa etapa que o planejamento deve convencer os demais colegas do trabalho sobre as direções a serem tomadas para o pleno desenvolvimento da campanha de comunicação.



Considerações Finais

A partir das ponderações preconizadas neste estudo, pode-se perceber que a área da inteligência competitiva pode ser utilizada no ambiente da publicidade, para auxiliar a busca de uma comunicação mais efetiva. Dentro do seu campo de atuação, o profissional pode fazer uso da ferramenta para coletar elementos que permitam uma análise mais depurada da situação em que a comunicação precisa se estabelecer.

Porém, para que isso aconteça, é necessário que o publicitário passe a se perceber como um gestor e não apenas um responsável pelo desenvolvimento de campanhas publicitárias. Neste sentido, sua visão se amplia, seus esforços se otimizam e seus resultados se fortalecem, uma vez que ferramentas até então utilizadas de maneira isolada, passam a ser integradas em um único foco estratégico.

Referências

ANSOFF, I. H. **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**. New York, NY: McGraw-Hill, 1965.

CARDOSO, Paulo Ribeiro. **Um enquadramento conceptual do planeamento estratégico publicitário**. Biblioteca Online de Ciências da Comunicação. Disponível em: <<http://bocc.ubi.pt>>. Acesso em: 18 mar. 2011.

CHARNOV, Bruce H.; MONTANA, Patrick J. **Administração - Série Essencial**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração**. São Paulo: Manole, 2012.

CLEGG, Stewart R. **Administração e Organizações - Uma Introdução à Teoria e à Prática**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DA CUNHA, Marina Roriz Rizzo Lousa; MACHADO JR, Eliseu Vieira. **Publicitário ou Gestor de Comunicação? Uma releitura do papel do publicitário no cenário contemporâneo da comunicação**. In: KELLER, Kátia Raquel Bonilha; SATLER, Lara Lima (orgs.). **Século XXI: a publicidade sem fronteiras?** Goiânia: Ed. da PUC Goiás, 2011.

GIAMBIAGI, Fabio; BARROS, Octavio de (Orgs.). **Brasil Pós-Crise: Agenda para a próxima década**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.



GIAMBIAGI, Fabio; PORTO, Claudio (orgs.). 2022: **Propostas para um Brasil melhor no ano do bicentenário**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

GOMES, Elisabeth e BRAGA, Fabiane. **Construção de um sistema de inteligência competitiva**. In: STARTEC, Cláudio; GOMES, Elisabeth; CHAVES, Jorge. Gestão estratégica da informação e Inteligência competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.

HERRERO, Emílio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0 – as forças que estão redefinindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson, 2006.

MACHADO Jr, Eliseu Vieira et al. **A Consideração da Perspectiva Socioambiental no Modelo Balanced Scorecard: Um Estudo de Caso numa Instituição de Ensino Superior Confessional**. In: Anais do XIII SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção, n.742, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2012.

MILLER, Jerry P. **O Milênio da Inteligência Competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PORTER, Michel E. **Competição: estratégias competitivas**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

ROEDEL, Daniel. **Estratégia e inteligência competitiva**. In: STARTEC, Cláudio; GOMES, Elisabeth; CHAVES, Jorge. Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.

SCIP - *Society of Competitive Intelligence Professionals*. **Whatisintelligence?** Disponível em: <<http://www.scip.org/>>. Acesso em: 14jan.2013.

TARAPANOFF, Kira (org). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.