



Inteligência Competitiva para Melhores Decisões

A função de qualquer empresa é a de construir valor por meio de produtos e serviços direcionados a um mercado que se dispõe a remunerá-los. Uma empresa terá sucesso quando consegue identificar corretamente as necessidades do mercado-alvo e organizar os processos internos de forma a gerar e produzir uma oferta no menor tempo, com o maior valor agregado possível e que suplante as ofertas concorrentes. A sua sobrevivência no longo prazo depende de quão eficaz a empresa é em manter essa dinâmica ao longo do tempo.

Acontece que o mercado é um alvo móvel. O ambiente muda constantemente e o desafio é criar a capacidade de perceber essas mudanças e tomar as decisões apropriadas para se adaptar e aproveitar as oportunidades que surgem. No entanto, este processo cresce em dificuldade na medida em que as mudanças ocorrem em velocidades cada vez maiores. Ao mesmo tempo em que as decisões precisam ser tomadas com maior rapidez, somos submetidos a um enorme volume de informações que devem ser selecionadas e avaliadas, o que exige um longo tempo de análise.

Para buscar resolver este paradoxo é que surge a função de Inteligência. Ela é um conjunto de práticas direcionadas a apoiar os processos decisórios. Mobilizam-se pessoas que vão constantemente observar o ambiente, capturar as informações que sejam relevantes ao negócio e interpretá-las, de modo a oferecer um conjunto de alternativas e suas conseqüências para os tomadores de decisão.

A inteligência é integrada ao fluxo decisório. Poderíamos definir a empresa como um conjunto de decisões articuladas nos vários níveis, desde o mais estratégico até o mais operacional. O trabalho de inteligência pode atender a alguns ou a todos os níveis decisórios, dependendo do interesse dos seus gestores.

O termo Inteligência Competitiva (IC) é assim denominado porque atua em todas as esferas que afetam a competitividade de uma empresa no curto e longo prazos.

A atividade pode ser estruturada com pessoas dedicadas em tempo integral, organizadas de forma centralizada atendendo às várias áreas da





empresa ou descentralizada, quando se tem iniciativas de inteligência espalhadas por diversos departamentos ou unidades de negócios.

A tendência mais moderna é a de se ter poucas pessoas dedicadas que atuam como articuladores e animadores de redes internas de colaboradores que contribuem na medida de seu interesse e disponibilidade. As redes têm amplas vantagens, pois criam a possibilidade de compartilhamento do conhecimento e percepções individuais, fazendo com que o fluxo de informações seja muito mais rápido e os resultados mais robustos. As redes fomentam a inteligência coletiva da empresa. Há uma potencialização das suas capacidades e tende a resolver a contradição da velocidade de resposta apontada acima.

Resumidamente, inteligência é o produto da análise e síntese de dados e informações que vão apoiar o processo de tomada de decisão. Os benefícios de se ter uma atividade de inteligência estruturada são:

- Otimização do processo decisório
 - Acelera o ciclo decisório
 - Apresenta alternativas para decisão e suas implicações
- Ajuda a entender e definir os problemas da empresa e suas conseqüências no tempo
- Antecipa movimentos dos competidores, novos entrantes e de outros atores do mercado
- Contribui para o alinhamento estratégico da organização (redes)
- Gera capacidade de adaptação às mudanças do ambiente
- Cria possibilidade de dar respostas mais rápidas nas várias instâncias da organização
- Incentiva e potencializa as forças da organização (recursos e capacitações que geram vantagens competitivas) com a mobilização de redes
- Identifica tendências, oportunidades e ameaças
- Atua como parte essencial do processo de planejamento empresarial
- Identifica incertezas e riscos estratégicos
- Atua como consciência crítica da organização (questiona pressupostos, identifica pontos cegos e modelos mentais)

Fernando Domingues Jr.
