

16 de Dezembro

**2014**

**Winning  
Management  
Consulting**

# **[INTELIGÊNCIA COMPETITIVA]**

Elaborado por Carolina Monteiro



# Inteligência Competitiva

*It is pardonable to be defeated, but never to be surprised.*

Frederick the Great (1740-1786)

Inteligência competitiva (IC) é uma abordagem **proativa, oportunista e prospectiva** que consiste em estrategicamente procurar e analisar informações de mercado e da organização, identificando ameaças e oportunidades. De acordo com Ken Cottrill (1998) IC permite *identificar blindspots nas necessidades dos consumidores, nas ações dos concorrentes e no futuro do mercado*, aliando-se às capacidades da empresa e traduzindo esse conhecimento em estratégias de curto, médio e longo prazo. Não é apenas uma estratégia defensiva para antecipar ameaças no mercado, é também uma forma de identificar oportunidades, novas ideias de negócios e novas formas de **regenerar a organização**.

Ao contrário do termo *Competitor Intelligence*, Inteligência Competitiva não está meramente associada ao estudo da concorrência, pois abrange outros temas como produtos, consumidores, colaboradores, marketing, etc. Isto é, abrange todo o ambiente competitivo e não apenas os concorrentes. Por outro lado, não é apenas um estudo de mercado, mas sim um programa que a organização deve adotar de forma a obter informação estratégica, imparcial, mensurável, acionável e, acima de tudo, reproduzível (SCIP University, 2014).

Trata-se de um processo contínuo de desenvolvimento de **conhecimento holístico sobre a envolvente externa**, nomeadamente a cadeia de valor da organização, contribuindo para a aprendizagem cumulativa da organização. O objetivo final é gerar ideias de negócio, facilitar o processo de tomada de decisão, reduzir o tempo de reação ao mercado e disseminar inteligência pela empresa, por forma a ganhar uma vantagem competitiva no mercado.

## Atuação da Inteligência Competitiva

O âmbito de atuação da IC pode ser organizado no seguinte esquema:

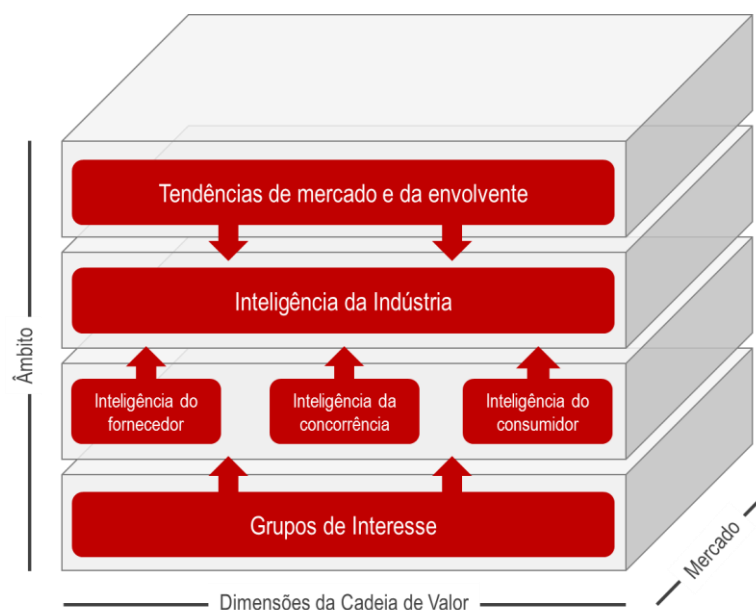


Imagem 1 - Elementos da CI (Fonte: adaptado de GCC Consulting)

A abordagem de aquisição de inteligência deve ser feita ao longo de toda a **cadeia de valor** da organização (eixo horizontal), incluindo os fornecedores, os concorrentes e os consumidores, e segundo vários âmbitos (eixo vertical). Os **grupos de interesse** englobam todas as organizações fora da cadeia de valor da empresa, mas potencialmente ligadas à mesma, como parceiros, universidades, entidades reguladoras e legais, entre outras. É igualmente necessário incluir **tendências gerais do mercado** ou outros **temas críticos** que prevaleçam para o negócio em questão, como fatores macroeconómicos, evolução tecnológica e mudanças nas legislações. O terceiro eixo traduz o **espectro de geografias e indústrias** a que se pode aplicar o processo, pois IC implica uma análise ampla e profunda, simultaneamente.

Organizações que invistam em programas de IC estarão melhor preparadas para liderar no mercado, uma vez que a informação fornecida permite atuar em várias áreas da empresa. As áreas que beneficiam de um programa sólido de IC são, principalmente, as de **Marketing e de Estratégia**, como é o caso dos processos de definição de estratégias de preço, de estratégias de mercado, na preparação de fusões ou aquisições. O papel da IC é ainda fulcral nas áreas de **I&D e desenvolvimento de novos produtos**, trabalhando intimamente com as áreas de Inovação, fruto das tendências identificadas, do estudo aos consumidores e aos concorrentes, ambicionando a criação de *blue oceans*.

### A integração da Inteligência Competitiva

A maturidade das organizações, no que respeita a IC, pode ser traduzida pelo grau de interpretação e utilidade dada à informação recolhida, uma vez que a inteligência é a aplicabilidade do conhecimento, que por sua vez é a interpretação da informação:

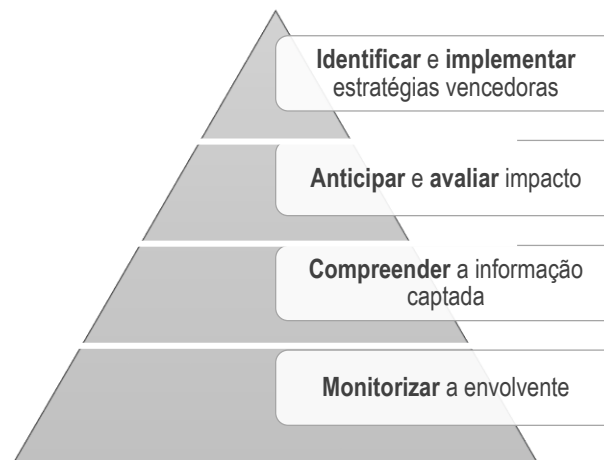


Imagem 2 - Aumento dos resultados no processo de CI (Fonte: adaptado de Gallup.com)

A criação de IC por si só não eleva a organização a um novo patamar. Esta inteligência deve ser ininterruptamente ligada à estratégia organizacional e, por essa razão, valorizada pela gestão de topo, para que a estratégia se regenere de forma constante (Fahey, 2007).

Deve ainda ser combinada com Inteligência Organizacional para que a estratégia desenhada seja coerente com o ADN da organização (cultura, valores, capacidades e competências, forças e fraquezas, entre outras).

A par desta fusão de conceitos, a inovação também faz parte deste ciclo, uma vez que é um instrumento de criação de valor (*industry push*).

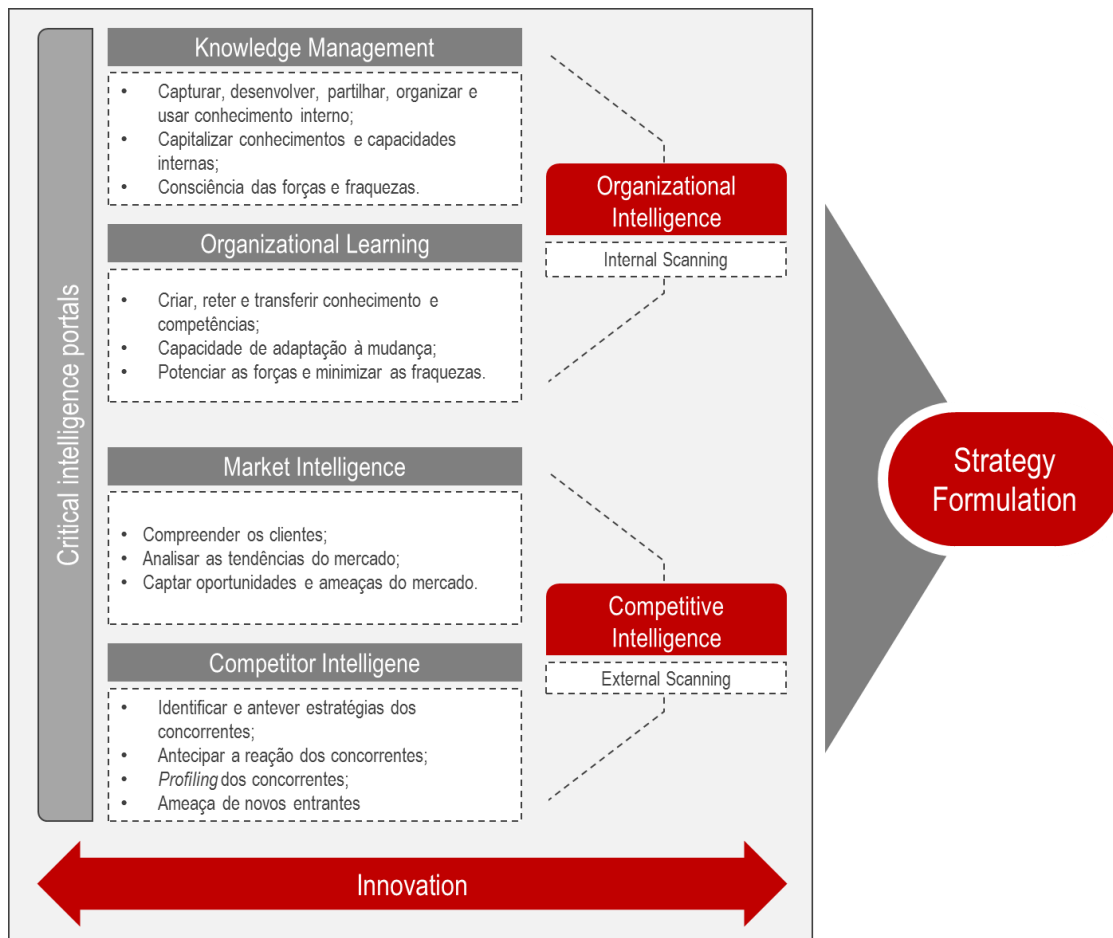


Imagem 3 - Abordagem holística (Fonte: Elaborada pela autora)

Hoje em dia, as empresas reconhecem a necessidade de desenvolver a sua inteligência competitiva, como comprova a press release de *Market Wired*:

*“1000 das maiores empresas americanas pretende aumentar de \$1 bilião para \$10 biliões o seu investimento em atividades de Inteligência Competitiva, até 2012. Há 10 anos atrás este investimento era nulo, sendo que a maioria dos investimentos estava apenas associado a estudos de mercado e planeamento estratégico.”*

Um estudo feito pela *Competitive Intelligence Foundation* (2006) indica que IC produz resultados ao nível de: aumento das receitas; novos produtos ou serviços; redução de custos; redução de tempo; aumento dos lucros; e alcance de objetivos estratégicos. Ou seja, CI compreende um conjunto de estratégias que se traduz em benefícios, nas seguintes dimensões:

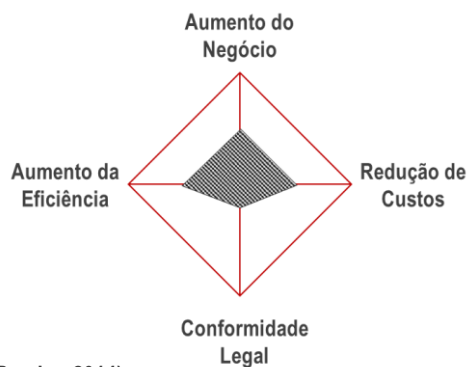


Imagem 4 - Pereira Diamond (Fonte: Pereira, 2014)

Concluindo, é possível sumariar as diversas vantagens da aposta numa organização competitivamente inteligente em nove pontos:

1. Antecipação de oportunidades e tendências de mercado, bem como futuras ameaças, antes de se tornarem óbvias;
2. Fonte de ideias de negócio e criação de *blue oceans*;
3. Apoio na tomada de decisão, reduzindo o tempo de reação ao mercado;
4. Aumento das competências analíticas da organização;
5. Identificação, gestão e redução do risco;
6. Tradução do conhecimento em valor acrescentado para todos os níveis da organização, de forma sincronizada;
7. Não estar exposto a *blindspots*;
8. Aumento dos horizontes estratégicos;
9. Compreensão das necessidades atuais e futuras dos consumidores.