



## **Inteligência Organizacional, Inteligência Empresarial, Inteligência Competitiva, Infra-estrutura de BI – mas qual é a diferença?**

Daniela Ramos Teixeira

*Esse artigo é uma atualização do artigo publicado no portal IBRAMERC 'As Inteligências: arsenal de competitividade e conhecimento para vencer a guerrilha empresarial', em 2008.*

*A seção desse artigo 'A Inteligência Empresarial no Brasil: evolução e desafios' é inédita, sendo resultado de uma entrevista que Daniela Ramos Teixeira concedeu ao Meta Análise em 2009.*

A Inteligência vem ganhando seguidores cada vez mais fiéis, sendo crescente o número de organizações que investem em práticas de Inteligência: Organizacional, Empresarial e Competitiva.

Como o assunto é relativamente novo, principalmente no Brasil, o mercado, muitas vezes, ainda confunde Inteligência Organizacional, Inteligência Empresarial (Inteligência de Negócios), Inteligência Competitiva e infra-estrutura de Business Intelligence (BI).

### **Qual é a diferença?**

Na pesquisa bibliográfica realizada, observou-se um esforço de vários autores em conceituar a Inteligência no contexto organizacional e empresarial.

A Inteligência Organizacional é a capacidade de uma corporação como um todo de reunir informação, inovar, criar conhecimento e atuar efetivamente baseada no conhecimento que ela gerou. (McMaster, 1996)



O emergente conceito de Inteligência Organizacional integra diversos níveis de inteligência – individual, de equipe e organizacional – em uma estrutura para criar empresas inteligentes. (Albrecht, 2004)

A Inteligência Organizacional também é o somatório dos conceitos de inovação, criatividade, qualidade, produtividade, efetividade, perenidade, rentabilidade, modernidade, inteligência competitiva e gestão do conhecimento. (Rezende, 2008)

Já a Inteligência Empresarial (ou Inteligência de Negócios) pode ser definida como a capacidade de uma empresa para capturar, selecionar, analisar e gerenciar as informações relevantes para a gestão do negócio com o objetivo de (Teixeira 2009):

- Inovar e criar conhecimento.
- Reduzir riscos na tomada de decisão e evitar surpresas.
- Direcionar, assertivamente, os planos de negócios e a implementação de ações.
- Criar oportunidades de negócios.
- Apoiar o desenvolvimento de produtos/serviços com uma base de informação confiável, eficiente e ágil.
- Monitorar, analisar e prever, eficientemente, as questões relacionadas ao core business.
- Gerar valor aos negócios.

A Inteligência Empresarial pode ser concebida como o resultado de uma evolução como função híbrida do planejamento estratégico e das atividades de pesquisa de marketing. (Tyson 1988)



A Inteligência Empresarial busca integrar os sistemas computacionais aos sistemas de informação organizacionais, enquanto o BI (Business Intelligence) concentra-se no desenvolvimento de sistemas de informação computacionais. (Matheus; Parreiras, 2004).

A infraestrutura de Business Intelligence (BI) compreende: a extração, data warehouses, data marts e ferramentas para gerenciamento da informação e análise de dados como data mining.

Portanto, a Inteligência Empresarial não se limita à tecnologia, assumindo posição de destaque na tomada de decisão estratégica de diversas categorias de usuários como executivos, gerentes e analistas.

Se levarmos em consideração que o objetivo da Inteligência é transformar informação subjetiva e desagregada em vantagem competitiva para agregar valor aos negócios, é natural que qualquer área possa construir a sua base de Inteligência. Assim, podemos ter não só a Inteligência de Mercado ou Competitiva, divulgada constantemente pela mídia, como também Inteligência de Produtos, Inteligência de Logística, Inteligência de Clientes, Inteligência Financeira e assim por diante. (Teixeira 2007). Essas 'Inteligências', juntas, constituem a Inteligência Empresarial.

Neste contexto, a Inteligência de Mercado ou Competitiva (IC) é parte da Inteligência Empresarial e engloba, principalmente, informações sobre o mercado e a concorrência. (Teixeira 2009)



## **Inteligência Competitiva na Prática**

Inteligência Competitiva é uma prática empresarial com um programa coordenado e contínuo para a captura, seleção, análise, gerenciamento e disseminação da informação sobre o ambiente no qual a empresa compete para a criação de conhecimento e a tomada de decisão, seja ela estratégica, tática ou operacional.

Como a teoria é, muitas vezes, diferente da prática no ambiente empresarial, a área de Inteligência Competitiva acaba abrangendo muito mais do que informações externas (mercado e concorrência), sendo responsável por demandas que incluem desde dados quantitativos e performance de produtos ao mapeamento inteligente de clientes.

Como exemplo, a Iveco, fabricante de caminhões, ônibus e veículos comerciais, decidiu mudar a metodologia de cruzamento de dados e começou a mapear também informações sobre o negócio de seus clientes, como, por exemplo, quais são os produtos que os clientes mais carregam nos caminhões, que tipo e modelo de veículos são mais utilizados em cada região e por que razão, quais produtos são mais comercializados no momento etc.

Com essa iniciativa, a Iveco investiu em uma mudança no foco do negócio, priorizando as necessidades do cliente e do negócio do cliente, ao contrário da visão tradicional do mercado, já utilizada pela empresa e com foco no produto.

Dentre os resultados, a área de Inteligência Competitiva identificou tendências e oportunidades de negócios, antecipando necessidades específicas dos clientes.



Há outras técnicas de IC (Inteligência Competitiva), como a análise de Win/Loss, que podem trabalhar em conjunto com o sistema e as ferramentas de BI (Business Intelligence), contribuindo na validação dos dados do BI e no maior direcionamento estratégico da empresa com respostas rápidas ao mercado.

A análise de Win/Loss de clientes é muito útil em mercados altamente competitivos. Essa técnica faz um levantamento da perda/ganho de contratos/clientes da empresa em relação à concorrência.

Um gigante da indústria de Tecnologia da Informação, com atuação em software, hardware e serviços, utiliza a análise Win/Loss há alguns anos. São mapeados dados como segmento do *prospect* (cliente em potencial), produtos/serviços que foram solicitados na proposta comercial, faturamento da perda/ganho por cliente e principais razões das perdas/ ganhos de contratos.

Como resultados, a empresa tem uma maior compreensão das disputas comerciais, além de identificar os pontos fortes e fracos da empresa e concorrentes. Entretanto, esse trabalho só é possível se houver o envolvimento e o comprometimento das equipes de vendas (pré-vendas e projetos) com a área de Inteligência Competitiva.

É importante a percepção das empresas de que a Inteligência Competitiva (IC) vai muito além do monitoramento da concorrência/mercado e da análise estática de posicionamento (defendida por Michael Porter), assumindo um caráter muito mais estratégico para as empresas.

Ao contrário do que muitas empresas entendem por Inteligência Competitiva, seu diferencial permeia muito mais no campo de identificar oportunidades para



as empresas e de não perder o foco no futuro do que em ações imediatistas, de curto prazo. Nesse sentido, ganha poder de fogo as empresas que trabalham com cenários prospectivos e analíticos e que conseguem colocar na prática o conhecimento adquirido.

### **A Inteligência Empresarial no Brasil: evolução e desafios**

É preciso que as empresas enxerguem a “Inteligência” numa visão macro. Há células de Inteligência dentro das empresas; várias delas.

O mercado brasileiro está em processo de evolução em Inteligência Empresarial e Competitiva. Nesse sentido, é natural haver estágios de evolução e graus de maturidade diferentes entre as empresas. No Brasil, as mais evoluídas já contam com equipes próprias para identificar e até mesmo criar oportunidades de negócios, utilizando técnicas como cenários analíticos e prospectivos.

Independente do grau de maturidade em que se encontra uma empresa em Inteligência Empresarial (ou Inteligência de Negócios), o importante é a área não focar apenas em ações imediatistas, de curto prazo e colocar na prática o conhecimento adquirido, contribuindo com os tomadores de decisão.

As empresas no Brasil estão bem melhores do que dez anos atrás quando se fazia um trabalho de Inteligência parecido com o de planejamento estratégico ou plano de marketing.

Houve uma profissionalização do trabalho de Inteligência Empresarial e uma estruturação das áreas de Inteligência Competitiva e Business Intelligence



dentro das empresas com equipes próprias, principalmente, nos últimos seis anos.

As Inteligências (Organizacional, Empresarial, Competitiva, sistema de BI) são complementares e, juntas, formam o arsenal de competitividade e conhecimento para a tomada de decisão tática (presente) e estratégica (futuro). Os ganhos são imensos e direcionam a empresa rumo à inovação, à agilidade e à geração de valor aos negócios.

### **Referências Bibliográficas:**

- ALBRECHT, K. Um Modelo de Inteligência Organizacional. HSM Management 44, maio-junho, 2004.
- MCMASTER, M. D. The Intelligence Advantage : organizing for complexity. NEWTON, MA : Butterworth-Heinemann, 1996.
- MATHEUS, Renato Fabiano; PARREIRAS, Fernando Silva. Inteligência Empresarial versus Business Intelligence: abordagens complementares para o apoio a tomada de decisão no Brasil. In: Congresso Anual da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 3, 2004, São Paulo, Anais.
- REZENDE, Denis Alcides. Sistemas de informações organizacionais: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008
- TEIXEIRA, D. R. As Faces da Inteligência : como direcionar a sua organização e definir o perfil profissional. 2007. Disponível em: [www.revie.com.br](http://www.revie.com.br)



- TEIXEIRA, D. R. Rede de Valor para Inteligência Empresarial. Revista da ESPM, vol. 16, Edição nº 1, pg. 80-90, janeiro/fevereiro 2009.
  
- TEIXEIRA, D. R. Rede de Valor potencializa Inteligência Empresarial. São Paulo, Meta Análise, 02 abr. 2009. Entrevista a Lúcia Guimarães. Disponível em [www.metanalise.com.br](http://www.metanalise.com.br) e [www.revie.com.br](http://www.revie.com.br).
  
- TYSON, K. W. M. Business Intelligence: putting it all together. LEP, 1988.
  
- CUNHA, L. Com inteligência, Iveco cresce 131%. 2008. Disponível em: <<http://www.metaanalise.com.br/inteligenciademercado/palavra-aberta/melhores-praticas/com-inteligencia-iveco-cresce-131.html>>. Acesso em: 11/2008.

Daniela Ramos Teixeira é diretora da REVIE Inteligência Empresarial, empresa de consultoria, processos, capacitação e tecnologia em Inteligência Empresarial e Inteligência Competitiva. [www.revie.com.br](http://www.revie.com.br)

REVIE Inteligência nas Redes Sociais:

<http://twitter.com/reviebrasil>

[www.linkedin.com/company/revie-inteligencia-empresarial](http://www.linkedin.com/company/revie-inteligencia-empresarial)

[www.facebook.com/RevieInteligencia](http://www.facebook.com/RevieInteligencia)

Fonte:

[www.revie.com.br](http://www.revie.com.br)