



# Análise de negócio e inteligência empresarial

A análise de negócio como condição para uma efetiva tomada de decisão empresarial e seus desdobramentos na organização.

Prof. Jorge Fernandes

### Propósito

Compreender como a consolidação da globalização e o aumento da competitividade nos negócios tornou a inteligência empresarial e a análise de negócio um diferencial competitivo relevante na nova economia, transformando-as em conhecimento essencial para estudiosos e profissionais da área de gestão de negócios.

### Objetivos

- Reconhecer os conceitos básicos de análise de negócios.
- Diferenciar os modelos de inteligência empresarial.
- Identificar as características das pesquisas de inteligência competitiva.
- Reconhecer a gestão de conhecimento empresarial.

### Introdução

Você sabia que não existe gestão de negócios sem as mais inovadoras tecnologias? Se fosse diferente, o que existiria seria uma gestão de negócios arcaica, ou, para usar um termo menos pejorativo, uma gestão de negócios “artesanal”, sem a mínima chance estatística de competir com os modelos de negócios da **quarta revolução industrial**.



#### Quarta revolução industrial

Indústria 4.0 ou quarta revolução industrial é uma expressão que engloba algumas tecnologias para automação e troca de dados e utiliza conceitos de sistemas ciber-físicos, internet das coisas e computação em nuvem. O foco da quarta revolução industrial é a melhoria da eficiência e produtividade dos processos.

Análise de Negócio e Inteligência Empresarial são áreas, muitas vezes, consideradas mais difíceis do que realmente são. Trata-se de transformar os dados de uma organização em insights que podem ser usados nas tomadas de decisões de negócios. Os gestores usam ferramentas, softwares ou serviços de BI para acessar e analisar conjuntos de dados e traduzir suas descobertas em relatórios, resumos, painéis, gráficos, tabelas ou mapas.

Existem duas vertentes principais dentro do BI. A primeira é o BI “tradicional”, que representa o processo de coleta, organização, análise e disseminação de dados estruturados que auxiliam empresários a tomarem decisões estratégicas para seus negócios. A segunda é o BI “moderno”, que utiliza dados estruturados e não estruturados para prever cenários futuros, aplicando conhecimentos de matemática, programação, estatística, além de tecnologias como aprendizagem de máquina e inteligência artificial. Os dados estruturados são organizados em um padrão fixo e constante, seguem uma estrutura mais rígida. Os dados não estruturados, como o próprio nome já diz, não possuem estrutura de organização.

Nos últimos anos, ferramentas modernas de visualização de dados e relatórios transformou a disciplina, capacitando as empresas a usar insights de big data para identificar, desenvolver e criar oportunidades de

negócios. Ainda assim, a maioria das organizações brasileiras usam apenas o BI clássico para tipos de relatórios em que a precisão é primordial, e as perguntas e conjuntos de dados usados são padrões ou previsíveis.

Enquanto isso, empresas que surfam na era digital também utilizam ferramentas modernas de BI, mais adequadas para situações em que os usuários de negócios precisam de insights sobre dinâmicas em rápida mudança para que possam responder aos eventos à medida que eles se desenrolam.

Antes de continuar, assista ao vídeo!



#### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Por que analisar um negócio?

### Análise de negócios nas organizações

Confira os principais aspectos que serão abordados neste conteúdo.



#### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Para o professor Vinha Júnior (2016, p. 4), a análise de negócios é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para:

- Determinar os problemas e identificar as necessidades do negócio.
- Identificar e recomendar soluções viáveis para atender a essas necessidades.
- Extrair, documentar e gerenciar os requisitos das partes interessadas, a fim de atender aos objetivos do negócio.
- Facilitar a implementação bem-sucedida do produto, do serviço ou do resultado pretendido.

Em essência, a análise de negócios permite que uma empresa atinja metas e objetivos por meio da identificação dos problemas da organização e da necessidade de mudança. Um dos principais papéis que a análise de negócios desempenha no sucesso de um negócio é facilitar a mudança na organização e fornecer soluções para as necessidades do negócio.



Imagine um esportista de alto nível se preparando para competir. O seu treinador precisa preparar um plano de treinamento para que ele tenha um bom desempenho na competição.

Isso não envolve apenas treinamento físico, envolve uma alimentação adequada, boas noites de sono, exames médicos, além de estudo dos adversários, do terreno onde ocorrerá a competição, das condições do tempo até o dia do evento etc.

Da mesma forma, se uma empresa quer obter um bom desempenho no mercado em que atua, precisa realizar um conjunto de atividades e técnicas para servir como um plano de negócio, no intuito de compreender a estrutura, as políticas e operações de uma organização e de seu mercado.



Isso inclui a definição de metas organizacionais e identificação das ações que uma organização deve executar para alcançá-las.

Você já deve estar convencido da importância da análise de negócios na gestão empresarial. Mas para não restar uma sombra de dúvida, veremos algumas vantagens e benefícios associados à análise de negócios:

1

#### Melhor controle e aumento do retorno sobre o investimento

Uma vez que o ROI (*return on investment*) mede se há um aumento ou diminuição na receita gerada, para saber a situação de um negócio, a análise de negócios é fundamental. É por meio dela que você será capaz de avaliar se precisa realizar ajustes – reduzir custos ou aumentar benefícios, por exemplo, para melhorar o seu ROI.

2

#### Melhor controle e redução de custo

A análise de negócios auxilia na criação de vários métodos para reduzir os custos do negócio, na identificação de quais métodos são mais efetivos e na comunicação à equipe de como trabalhar de acordo com os métodos definidos pela organização. Também abre caminhos para várias outras formas de resolver problemas recorrentes relacionados aos custos do negócio.

3

#### Melhora na tomada de decisão

Um dos aspectos mais importantes da análise de negócios é facilitar a tomada de decisão. A identificação de características importantes da organização, como quais são as suas áreas problemáticas, quais são os fatores que influenciam o aumento dos gastos da empresa e como alcançar uma margem de lucro maior, oferecem mais clareza sobre qual caminho a organização deve seguir.

4

#### Identificação dos requisitos de negócios

A ideia geral da análise de negócios é entender o negócio em detalhes e quais requisitos são necessários para seu crescimento, ao mesmo tempo em que identifica os obstáculos que podem impedir isso. A análise de negócios ajuda a tomar várias decisões que influenciam o crescimento da organização, incluindo a análise de processos e dados que abrirão caminho para uma conjuntura mais lucrativa.

### Beneficia a todos na empresa

Embora a análise de negócios ajude proprietários e fundadores a mudar a gestão, se o desempenho da empresa não estiver à altura, também os ajuda a identificar esferas em que a força de trabalho precisa ser mais concentrada. Ajuda os gerentes a entender quais métodos implementados aumentaram as vendas e a produtividade para, assim, poder explorar alternativas de composição de equipes.

6

### Identificação de sua posição no mercado

É muito importante saber onde sua empresa está posicionada no cenário de mercado em que atua, seus diferenciais de valor e quem são seus concorrentes. A identificação da posição da organização no mercado é a verdadeira essência da análise de negócios.

7

### Antecipação de crise

A análise de negócios prepara você para momentos bons e ruins. Ela propicia um modelo de previsibilidade que, frequentemente, ajuda a entender e antecipar uma crise que pode afetar sua organização ou todo o mercado, com antecedência suficiente para se resguardar.

8

### Avaliação de mudanças

A cada mudança no mercado, os problemas são identificados, novos métodos de gestão são sugeridos, as equipes são solicitadas a implantar um novo processo de trabalho, e os resultados são discutidos. Porém, assegurar que tudo isso realmente trouxe um impacto positivo, ou pelo menos reduziu o problema, só é possível por meio de uma análise de negócios.

E aí? Convencido da importância da análise de negócios? Reparou como ela pode ser utilizada para compreender o estado atual de uma organização ou para servir como base para posterior identificação das necessidades do negócio? Notou como a análise de negócios é executada para definir e avaliar soluções que atendam às necessidades do negócio, suas metas e objetivos?

Para que você não tenha dúvidas, queremos destacar o seguinte:



### Atenção

Toda empresa espera, como um de seus resultados, o aumento do seu lucro. Portanto, o objetivo final da análise de negócios é permitir que uma empresa minimize custos, maximize lucros, identifique novas oportunidades de crescimento e implemente estratégias comprovadas que ajudarão os gerentes de negócios a atingir os objetivos estabelecidos.

## Técnicas de análise de negócios

Como vimos (e revimos), a análise de negócios é importante para qualquer organização, pois ajuda a identificar vulnerabilidades e problemas e a implementar soluções adequadas, além de monitorar, continuamente, os resultados. Para o professor Bizzotto (2008), é essencial compreendermos que a análise de negócios deve ser dinâmica e não estática, ou seja, não devemos apenas avaliar clientes, fornecedores e seus poderes e ameaças atuais. Também precisamos avaliar as tendências para o futuro, tanto em termos das empresas concorrentes, como em termos de tecnologia.

A análise de negócios passou por uma mudança de paradigma nos últimos anos com o avanço da tecnologia. Com capacidades de armazenamento e processamento de dados cada vez maiores, sistemas de análise de negócios podem gerar quantidades de informações e insights além do que a mente humana é capaz de absorver. Entretanto, tal condição não exime o gestor ou analista de negócios de conhecer as principais técnicas de análise de negócios utilizadas nas organizações.

Vejamos algumas dessas técnicas a partir deste momento.

## Análise Most

A técnica de análise Most é utilizada para analisar qual é a missão de uma organização e como cumpri-la. Ela se concentra em organizar os elementos de um negócio de uma maneira que permita que objetivos importantes sejam alcançados, mantendo o alinhamento estratégico. É uma poderosa estrutura de análise de negócios, que também está entre as técnicas mais utilizadas nas organizações.

Se você deseja ter certeza de que sua empresa está tomando decisões alinhadas aos seus principais objetivos, a análise Most é a técnica a ser utilizada.

Ao analisar seu negócio com base nos elementos da análise Most – missão (*mission*), objetivos (*objectives*), estratégia (*strategy*) e táticas (*tactics*) –, você pode transformar metas gerais em ações alcançáveis.

Acompanhe a seguir o significado de cada elemento:

### Missão

Deve ser um propósito duradouro de uma organização. Cada departamento contribui igualmente para a declaração de missão, que define uma razão para a existência do negócio e indica quais são os resultados a serem alcançados. Quanto mais clara for a declaração de missão do negócio, maior a probabilidade de sucesso.

### Objetivos

Decorrentes da missão, são definidos como o escopo necessário para que a organização alcance a sua missão e devem ser específicos, mensuráveis e capazes de serem executados em um tempo definido.

### Estratégia

Remete às ações que devem ser executadas para atingir os objetivos da organização. Toda decisão tomada, que leve a empresa a alcançar seus objetivos, é considerada parte da estratégia. Existem inúmeras opções de estratégias, por isso, a organização precisa definir qual está mais condizente com suas capacidades e objetivos. Sem uma estratégia estabelecida, são diversas as chances da organização se perder pelo caminho.

## Táticas

---

São projetadas para realizar parte da estratégia da organização. São as ações que cada equipe ou departamento deve executar para que a estratégia seja empreendida. Elas são elaboradas de maneira simples para que possam ser compreendidas por todas as pessoas da organização.

A análise Most é uma abordagem de cima para baixo, empregada em todos os níveis, que se concentra na implementação de ações com a intenção de realizar o propósito da organização.

## Análise Swot

### Caso de aplicação da análise Swot

Confira alguns aspectos sobre este assunto.



#### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

O termo Swot significa forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). A análise Swot é uma técnica de fácil aplicação, que avalia como os fatores externo e interno de uma organização afetam seu resultado, sendo empregada para determinar quais fatores internos atuam como pontos fortes e fracos, bem como quais fatores externos atuam como ameaças e oportunidades para a organização.

Acompanhe a seguir o significado de cada elemento:

#### Forças

---

Podem ser classificadas como as ações que funcionam bem para diferentes problemas e conferem as principais vantagens à organização. Alguns exemplos de pontos fortes são o nome e a localização da empresa, funcionários confiáveis, ótima reputação, suporte ao cliente, nome da marca, produto etc.

#### Fraquezas

---

São as diferentes atividades ou desvantagens que criam problemas para o seu crescimento ou suas políticas. Exemplos de fraquezas são má reputação, produto incompleto, funcionários preguiçosos, rivalidade entre departamentos, negatividade persistente, política de pós-venda etc.

#### Oportunidades

---

São fatos externos que têm o potencial de fornecer uma vantagem sobre os concorrentes. Qualquer tipo de vantagem devido a fatos externos é uma oportunidade. Um exemplo de oportunidade surgida no mercado financeiro brasileiro é o *open bank* – a abertura dos dados de clientes entre os agentes desse mercado –, que possibilitou que bancos, corretoras e *fintechs* oferecessem serviços mais customizáveis aos cidadãos.



### Ameaças

---

Também são um fato ou informação externa que pode criar uma desvantagem para a empresa. Alguns dos exemplos de ameaças são mudanças nas pesquisas e tendências de mercado, novas regulamentações e novas tecnologias, como a implementação de IA e IoT em eletrônicos, eletrodomésticos, máquinas, automóveis etc.

A análise Swot é uma das técnicas de análise de negócios mais populares no mundo.

Além disso, ela é fácil, é conhecida pela maioria das pessoas e não se limita apenas à análise de negócios, podendo ser utilizada em qualquer etapa ou unidade empresarial.

Para utilizá-la, é preciso criar quatro quadrantes, um para cada enfoque (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) de modo a orientar suas soluções e decisões. Veja:

### Oportunidades (Opportunities)

Eventos externos que podem impactar positivamente a organização.

Exemplos:

- Previsão de maior demanda para o seu produto no próximo trimestre.
- Investidores interessados em capitalizar a empresa.
- Concorrentes não oferecem um pós-venda satisfatório.

### Ameaças (Threats)

Eventos externos que podem impactar negativamente a organização.

Exemplos:

- Aumento de impostos.
- Aumento da concorrência.
- Mercado desaquecido.

### Forças (Strengths)

Sua vantagem competitiva em relação à concorrência.

Exemplos:

- Alta qualidade percebida nos serviços prestados.
- Fornecedores exclusivos.
- Constante inovação em produtos.

### Fraquezas (Weaknesses)

Sua desvantagem em relação à concorrência.

Exemplos:

- Marca pouco conhecida no mercado.
- Custos elevados da operação.
- Não possui um sistema de BI.

## Análise Catwoe

### Caso de aplicação da análise Catwoe

Confira alguns aspectos sobre este assunto.



#### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

A análise Catwoe é uma forma de análise genérica de negócios, para entender o que uma empresa está tentando alcançar. Ela define quais são as áreas problemáticas, quais soluções irão impactar positivamente o negócio e quais são as partes interessadas envolvidas.

Desse modo, é possível obter maior alinhamento de ideias sobre questões que possuem múltiplas opiniões, deixando explícito o que cada parte interessada envolvida deseja alcançar na implementação de um projeto ou processo de negócio.

Catwoe é um acrônimo para clientes (*clients*), atores (*actors*), transformação (*transformation*), visão de mundo (*world view*), proprietário (*owner*) e ambiental (*environmental*). Para utilizar essa técnica de análise de negócio, você pode listar cada um desses aspectos respondendo a perguntas relacionadas. Veja:

#### Cientes

Quem se beneficia do seu negócio? Como o problema ou a solução proposta pelo seu negócio os afeta?

#### Atores

Quem está diretamente envolvido nesse negócio? Como eles vão afetar o seu negócio?

#### Transformação

Quais são as mudanças finais que ocorrerão com a implementação da solução ou dos novos procedimentos do negócio?

#### Visão de mundo

Como essa mudança afetará a missão e o quadro geral da organização?

#### Proprietário

Quem é o responsável pelo negócio e como são suas atitudes em relação ao negócio?

#### Ambiental

Em todos os níveis, quais são as restrições ambientais que afetam o negócio e como o negócio lidará com elas?

Depois de ter essas respostas, use-as para orientar sua estratégia e as soluções finais. Por exemplo, se uma fabricante de baterias para carros elétricos quisesse implantar uma logística reversa para suas baterias, ou seja, recuperar as baterias que ela produziu e estão em desuso, integrando-as a uma economia circular e, com isso, oferecendo um destino final mais consciente às baterias, a fabricante poderia usar essa técnica para entender o impacto que isso teria nos custos da empresa, em seus clientes, nas pessoas que vivem na comunidade ao redor e no ambiente.

# Verificando o aprendizado

## Questão 1

A identificação de características importantes da organização, como quais são as suas áreas problemáticas, quais são os fatores que influenciam o aumento dos gastos da empresa e como alcançar uma margem de lucro maior, oferecem mais clareza sobre qual caminho a organização deve seguir. Estamos falando de qual benefício da análise de negócios?

A

Identificação de sua posição no mercado.

B

Beneficiamento de todos na empresa.

C

Identificação dos requisitos de negócios.

D

Melhora na tomada de decisão.

E

Melhor controle e redução de custo.



A alternativa D está correta.

Um dos aspectos mais importantes da análise de negócios é facilitar a tomada de decisões. Identificar características importantes de uma organização, como quais são as suas áreas problemáticas, quais fatores estão afetando o aumento das despesas da empresa e como obter margens de lucro mais altas, pode fornecer uma imagem mais clara de qual caminho a organização deve seguir.

## Questão 2

Complete a frase de acordo com a opção mais correta.

Para que a análise de negócios possa \_\_\_\_\_, devemos avaliar as tendências para o futuro, tanto em termos das empresas concorrentes, como em termos de tecnologia.

A

ser ágil e não lenta

B

ser rápida e não devagar

C

ser flexível e não rígida

D

ser dinâmica e não estática

E

ser atual e não obsoleta



A alternativa D está correta.

Com o avanço da tecnologia, a análise de negócios passou por uma mudança de paradigma nos últimos anos. Com capacidades de armazenamento e processamento de dados cada vez maiores, os sistemas precisam ser dinâmicos o suficiente para tirarem o máximo proveito na análise de negócios.

# O que é um modelo de inteligência empresarial?

## Modelos de inteligência empresarial

Confira os principais aspectos que serão abordados neste conteúdo.



### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

O modelo de inteligência empresarial ou BIM (*Business Intelligence Model*) é um modelo que oferece oportunidades para as empresas transformarem dados brutos em informações significativas e úteis, a fim de construir um plano estratégico eficaz e criar insights para a tomada de decisões dentro de determinado período.

O termo *business intelligence* foi idealizado por Richard Millar Devens, no livro *Cyclopaedia of Commercial and Business Anecdotes*, de 1865. Quase um século depois, em 1958, o cientista da computação da IBM, Hans Peter Luhn, publicou um artigo sobre o potencial do BI através do uso da tecnologia.

A finalidade do BI (*business intelligence*) é auxiliar a organização na estruturação e interpretação de informações para que possa alcançar seus objetivos de negócios e sua missão organizacional.

Para os professores Sharda, Delen e Turban (2019), o principal objetivo da inteligência empresarial é possibilitar acesso interativo (às vezes em tempo real) a dados, permitir a manipulação de dados e oferecer a gestores empresariais e analistas a capacidade de conduzir análises apropriadas.



Ao analisarem dados, situações e desempenhos históricos e atuais, os tomadores de decisões obtêm vislumbres valiosos que lhes permitem tomar decisões mais embasadas e melhores. O processo de BI baseia-se na transformação de dados em informações, depois em decisões e, por fim, em ações.

Perceba que as informações só possuem valor se chegarem às pessoas certas, no momento certo e pelo canal correto. As organizações coletam grandes quantidades de informações, mas, geralmente, são volumosas cadeias de

dados brutos, que precisam ser processados e interpretados, pois abrem novas oportunidades dentro da empresa, o que pode resultar em vantagem competitiva.



### Comentário

É propício frisar que o BIM não é um produto ou sistema em si. Ele é um conceito de negócio, concebido para auxiliar na gestão organizacional. Mas é inegável que o avanço tecnológico trouxe uma disrupção na compreensão de BI nas organizações. Atualmente, o modelo de inteligência empresarial é referido como uma arquitetura que inclui uma coleção de aplicativos e bancos de dados integrados que suportam as operações e o processo de tomada de decisão.

## Roteiro conceitual de um modelo de Business Intelligence

BI é muitas vezes considerado mais difícil do que realmente é. Naturalmente, a coleta e o processamento de informações confidenciais de negócios ou de mercado é um processo delicado, mas fica mais compreensível quando você conhece as etapas de um modelo de inteligência empresarial (BIM).

Vamos conhecer um roteiro (etapas) de um modelo genérico de BI:

### Coleta e entrada

---

O primeiro passo é coletar os dados e conectá-los ao sistema de *business intelligence*. Dependendo do sistema usado, é possível conectar inúmeros tipos de dados – textos, imagens, sons, vídeos, geolocalização, entre outros – para obter o máximo possível de informações relevantes. Essa extração de dados pode ser realizada em um banco de dados centralizado, em documentos do Excel ou na própria internet. Existe uma grande diversidade de tipos de fontes e dados, e todos eles têm sua própria forma de coleta e entrada.

### Preparação

---

Após a entrada, nem todos os dados estão disponíveis no formato correto. Esse é especialmente o caso quando vários tipos de dados (informações qualitativas e quantitativas) devem ser usados juntos e precisam ser preparados para a análise. Aqui, os dados brutos são transformados em uma coleção compreensiva de dados. Essa fase geralmente leva muito tempo, mas é essencial para uma análise confiável e eficiente. Os dados brutos podem ser preparados em software estatístico, que os limpa e os divide em categorias. Se os conjuntos de dados são grandes, como é o caso do big data, outras tecnologias avançadas são necessárias.

### Filtragem

---

Agora, que todos os dados foram coletados, limpos e inseridos, uma seleção deve ser feita com os dados relevantes. Por exemplo, pode ser que os dados de comportamento do cliente dos últimos cinco anos estejam disponíveis, mas o gerente só queira usar os dados dos últimos dois anos.

### Análise

---

Uma vez que os dados estejam em um formato viável, a análise real pode começar. É disso que se trata a essência do *business intelligence*. Aqui é decidido qual corte transversal deve ser feito nos dados. O que precisamos saber para conseguir tomar uma decisão mais assertiva? Volume de vendas por mês e ano? Por segmento? De quais correlações entre quais variáveis necessitamos? O que os gestores da organização desejam saber naquele momento? As possibilidades com dados são infinitas, e insights adicionais podem ser feitos adicionando mais cálculos.

### Implementação/relatório

---

A análise é resumida em um modelo. Um modelo de análise eficaz permite obter *insights* de maneira fácil e clara, com base em relatórios e painéis (*dashboards*). Isso é chamado de implementação e forma a base para, por exemplo, uma escolha estratégica. A implementação pode ocorrer de diferentes maneiras: relatórios profissionais, listas de números simples, tabelas interativas de resultados gráficos, infográficos etc.

## Compartilhamento

Na fase final do modelo de inteligência empresarial (BIM), é decidido como o relatório chegará às pessoas certas no momento certo. Em algumas organizações, isso é feito enviando um e-mail com um documento do Excel anexado. No entanto, existe o perigo de que diferentes versões do mesmo arquivo sejam misturadas. As soluções de informações mais complexas, geralmente, possuem um portal de informações centralizado, onde relatórios e painéis estão disponíveis para todos que receberam acesso.

# Sistemas de inteligência empresarial

## Caso 1 de aplicação de BI

Confira agora alguns aspectos sobre este conteúdo.



### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Os softwares e os sistemas de BI oferecem opções adequadas às necessidades específicas de cada negócio. Eles podem incluir desde plataformas abrangentes, programadas por profissionais de TI, até software de autoatendimento criado para usuários não técnicos. Aqui estão alguns exemplos de softwares e sistemas de BI:

### Plataformas de inteligência de negócios

Essas são ferramentas de análise abrangentes, que os analistas de dados usam para se conectar a data warehouses ou bancos de dados. As plataformas exigem certo nível de conhecimento de codificação ou preparação de dados. Essas soluções oferecem aos analistas a capacidade de manipular dados para descobrir insights. Algumas opções fornecem análises preditivas, análises de big data e a capacidade de ingerir dados não estruturados.



### Software de visualização de dados

Permite que os usuários criem painéis para rastrear as metas e resultados da empresa em tempo real. O software de visualização de dados é adequado para rastrear KPIs e outras métricas vitais, além de verificar onde executar alterações para atingir as metas. Ele acomoda vários painéis para que cada equipe possa configurar os seus próprios KPIs.



### Software integrado de inteligência de negócios

Permite que as soluções de BI se integrem a portais de processos de negócios ou aplicativos. O BI incorporado fornece recursos como relatórios, painéis interativos, análise de dados, análise preditiva, entre outros.





### Software de inteligência de geolocalização

Permite insights com base em dados espaciais e mapas. Da mesma forma, um usuário pode encontrar padrões em vendas ou dados financeiros com uma plataforma de BI; os analistas podem usá-lo, por exemplo, para determinar o local ideal para abrir sua próxima loja de varejo, armazém ou restaurante.



### Software de inteligência de negócios de autoatendimento

As ferramentas de *business intelligence* de autoatendimento não exigem conhecimento de codificação, de modo que usuários finais de negócios também podem tirar proveito da inteligência empresarial. Essas soluções, geralmente, fornecem modelos pré-criados para consultas de dados e funcionalidade de arrastar e soltar para criar painéis. Usuários como gerentes de RH, representantes de vendas e profissionais de marketing usam esse produto para tomar decisões baseadas em dados.



## Caso 2 de aplicação de BI

Confira alguns aspectos sobre este assunto.



### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Sharda (2019) nos lembra que os sistemas de inteligência empresarial precisam ser integrados entre si, criando sinergia, e integrados com outros sistemas, como as bases de dados, e com sistemas legados, sistemas de ERP e CRM, e-commerce e muitos outros. Além disso, aplicativos de BI costumam ter conexão de banda larga com a internet e, muitas vezes, com sistemas informatizados de parceiros comerciais.

## Verificando o aprendizado

### Questão 1

Como vimos, o modelo de inteligência empresarial é um modelo que oferece oportunidades para as empresas transformarem dados brutos em informações significativas e úteis, a fim de construir um plano estratégico eficaz. Para os professores Sharda, Delen e Turban (2019), o processo de BI baseia-se na transformação de dados em

A

informações, decisões e, por fim, ações.

B

decisões, informações e, por fim, ações.

C

ações, informações e, por fim, decisões.

D

informações, ações e, por fim, decisões.

E

decisões, ações e, por fim, informações.



A alternativa A está correta.

O principal objetivo da inteligência de negócios é permitir o acesso interativo (às vezes em tempo real) aos dados, permitir operações nos dados e fornecer aos gerentes e analistas de negócios a capacidade de realizar análises apropriadas. Ao analisar dados históricos e atuais, condições e desempenho, os tomadores de decisão obtêm informações valiosas que os permitem tomar decisões e ações mais inteligentes e melhores.

## Questão 2

Alguns softwares de BI permitem insights com base em dados espaciais e mapas. Um usuário desse software pode encontrar padrões em vendas ou dados financeiros e determinar o local ideal para abrir sua próxima loja de varejo, armazém ou restaurante. Estamos falando de qual tipo de sistema em BI? Escolha a opção correta.

A

Plataformas de inteligência de negócios.

B

Software de visualização de dados.

C

Software integrado de inteligência de negócios.

D

Software de inteligência de geolocalização.

E

Software de inteligência de negócios de autoatendimento.



A alternativa D está correta.

O software de inteligência de geolocalização permite insights com base em dados espaciais e mapas. Da mesma forma, um usuário pode encontrar padrões em vendas ou dados financeiros com uma plataforma de BI; os analistas podem usar esse software para determinar o local ideal para abrir sua próxima loja de varejo, armazém ou restaurante.

## Inteligência empresarial

### Inteligência empresarial e competititva

Confira alguns aspectos sobre este assunto.



#### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

"Evidente que a quarta revolução industrial está promovendo um avanço tecnológico sem precedentes para as empresas e consumidores, em que a automação dos sistemas e a velocidade nas transações assumiram um papel de destaque nos negócios, promovendo uma redução de custos e despesas de forma geral, assim como, inovando na forma de realizar os negócios" (CAROTA, 2018, p. 27).

Como afirma o professor Carota, a evolução tecnológica trouxe avanços na gestão empresarial, gerando uma forte ligação entre os termos tecnologia da informação e inteligência empresarial.



#### Resumindo

Podemos conceituar a inteligência empresarial como o processo de coletar dados sobre o seu negócio de várias fontes e centralizá-los para que você possa analisá-los e, finalmente, tomar decisões que beneficiarão o crescimento da empresa.

O objetivo da inteligência é vasculhar os dados e tomar decisões para melhorar iniciativas e estratégias existentes ou implementar novas, o que tornará seus negócios mais eficientes. A inteligência empresarial pode ser definida como um conjunto de ferramentas, sistemas e pacotes de software que desempenham um papel importante no processo de planejamento estratégico de qualquer empresa.

Há no mercado uma vasta opção de sistemas (alguns gratuitos) que permitem a qualquer empresa coletar, armazenar e analisar os dados brutos de seu negócio para ajudar a tomar a decisão mais assertada.

A sua organização utiliza alguns desses sistemas de gestão das informações para tomar melhores decisões?

Com os sistemas de inteligência empresarial sua organização estará mais apta a coletar dados em áreas de pesquisa de mercado, suporte ao cliente, desempenho do produto, inteligência competitiva e outras análises estatísticas. Além de tudo, isso irá ajudar a garantir que a empresa esteja tomando as medidas corretivas necessárias para atingir seus objetivos de curto e longo prazo.

### Benefícios da inteligência empresarial

#### Caso de aplicação da inteligência empresarial

Confira alguns aspectos sobre este assunto.



## Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

Toda a sua organização pode-se beneficiar da inteligência empresarial. Sua empresa, provavelmente, tem várias fontes de dados que contêm informações valiosas para cada uma de suas equipes. Veja como elas podem se beneficiar desses dados:

### Marketing de produtos

Ele pode melhorar muitas partes de sua estratégia com inteligência de negócios. Mais importante ainda, ele pode melhorar os lançamentos de produtos e as atividades de capacitação de vendas, além de direcionar melhor seus clientes ideais. Para isso, o marketing de produto precisa analisar o que foi feito no passado, como lançamentos de produtos, campanhas, análise de ganhos (ou perdas), e levar em consideração o que funcionou e o que não funcionou ao planejar iniciativas futuras.



### Marketing digital

Sua equipe de marketing pode obter uma compreensão mais profunda do desempenho de suas campanhas digitais, das métricas de postagem do blog e do tráfego geral do site. Ao entender melhor essas métricas de marketing digital, sua equipe de marketing pode descobrir onde investir mais tempo, quais campanhas continuar e quais conteúdos promover mais.



### Força de vendas

Para os processos de vendas, a inteligência de negócios é extremamente benéfica. Ao mergulhar nos números de vendas, você pode entender melhor quais negócios fecham mais rápido, durações médias do ciclo de vendas e quais representantes estão tendo o melhor desempenho. Com esses dados, você pode treinar melhor sua equipe de vendas e permitir que eles fechem mais negócios.



### Diretores e gerentes

Seus diretores e gerentes querem saber tudo o que está acontecendo nas trincheiras da sua empresa. A inteligência de negócios pode ajudar seus diretores e gerentes a tomar decisões baseadas em dados atualizados sobre processos, investimentos, contratações e maiores decisões de negócios.



### Equipe de operação

Sua equipe pode coletar muitas informações valiosas usando inteligência de negócios. Por exemplo, ela pode analisar o uso geral do produto ou serviço, a adoção de recursos e ver seus usuários mais ativos. Isso pode ajudar sua equipe de operação quando se trata de aprimorar processos de um produto e identificar usuários avançados, o que resulta benéfico quando se trata de testes beta de versões futuras de seu produto.



## Recursos humanos

Seu departamento de RH pode analisar seus funcionários anteriores e atuais, bem como sua cultura geral. Algumas informações valiosas para o RH são os salários, quanto tempo um funcionário permanece, por que um funcionário sai e como sua cultura mudou ao longo do tempo. Ao analisar essas informações, sua equipe de RH pode garantir que está criando uma cultura interna forte e tornando sua empresa um local onde as pessoas desejam trabalhar.



## Inteligência competitiva

“Inteligência competitiva (IC) é um processo sistemático e ético, ininterruptamente avaliado, de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a empresa, viabilizando seu uso no processo decisório” (GOMES; BRAGA, 2004).

A inteligência competitiva é o processo de coletar dados sobre a concorrência, de entender as principais informações e usar suas descobertas para antecipar o próximo passo de seus concorrentes. Ela permite que você entenda melhor seu cenário competitivo e melhore suas próprias iniciativas internas. Procura desenvolver uma inovação na estratégia do negócio, relativamente diferente da que tem sido adotada pela organização. Idealmente, uma forte estratégia de inteligência competitiva permitirá que você obtenha uma visão completa do que sua concorrência está fazendo e faça previsões sobre a direção para onde eles estão se movendo a seguir.



Um exemplo de inteligência competitiva são as informações extraídas de uma pesquisa de mercado conduzida pela área de marketing.

Com a ajuda da inteligência competitiva, as empresas podem responder a perguntas importantes, em vez de revisar as amplas tendências baseadas no mercado; podem, também, incluir o conhecimento das operações de seus concorrentes ou parceiros de negócios, o que irá ajudar a desenvolver uma compreensão mais profunda do setor em que a empresa opera.

A inteligência competitiva ajuda a fornecer as informações que qualquer empresa pode usar para tomar decisões mais bem informadas. Quando as empresas estão realizando inteligência competitiva, elas podem identificar oportunidades que estão presentes no mercado e se antecipar aos seus concorrentes em campo. Por exemplo, existem várias empresas que optam por realizar cadastro em perfis sociais das concorrentes para receberem newsletters, postagens em blogs, mensagens no Twitter, no LinkedIn e disparos de e-mail para rastrear a comunicação de seus concorrentes com os clientes.

## Benefícios da inteligência competitiva

Como a inteligência empresarial, todas as equipes de sua organização podem colher os benefícios de uma estratégia de inteligência competitiva bem-sucedida. Sem uma compreensão profunda dessa estratégia, às vezes, acredita-se que ela apenas beneficia sua equipe de vendas. No entanto, existem benefícios para além das vendas. Vejamos:

## Marketing de produtos

A inteligência competitiva pode ajudar os profissionais de marketing de produtos ao analisar o que sua concorrência está fazendo, além de realizar pesquisas entre seu público-alvo; esses profissionais também podem aprimorar as mensagens e o posicionamento, criar ferramentas; aumentar a capacidade em vendas e executar lançamentos de produtos bem-sucedidos que se destacam e atendem às necessidades do mercado.



## Marketing digital

Os profissionais de marketing podem agregar muito valor a partir de insights de inteligência competitiva; também podem dar uma olhada na estratégia de conteúdo digital dos concorrentes, nas campanhas, nas postagens de mídia social, nos rankings de SEO e nos eventos de que a concorrência está participando. Ao analisar os esforços de marketing de seus concorrentes, você pode incorporar suas descobertas em sua própria estratégia e encontrar novas maneiras de se diferenciar da concorrência.



## Força de vendas

As vendas precisam de inteligência competitiva para fazer seu trabalho com sucesso, porque, sem ela, terão dificuldade em ser competitivas. Com a ajuda da inteligência competitiva e por meio de ferramentas específicas, as equipes de vendas podem se posicionar melhor frente aos concorrentes e conquistar negócios mais competitivos.



## Diretores e gerentes

Ao acompanhar a concorrência, seus diretores e gerentes podem acompanhar as oportunidades de financiamento, parcerias e a posição geral do mercado. Isso os ajudará a tomar decisões sobre por onde seguir para o crescimento da empresa.



## Equipe de operação

As equipes se beneficiam imensamente ao acompanhar os produtos dos concorrentes. Com a ajuda de recursos como matrizes competitivas e avaliações de terceiros, sua equipe de operações pode ver onde você está no mercado. Além disso, sua equipe pode receber feedback do mercado e atualizações de concorrentes e usar essas descobertas para iterar em seu próprio produto.



## Recursos humanos

Com a ajuda da inteligência competitiva, sua equipe de RH pode atrair e reter melhor os talentos, construir uma cultura corporativa positiva e oferecer salários e benefícios competitivos. O RH monitorando a equipe e os insights culturais de seus concorrentes é uma ótima maneira de manter uma vantagem competitiva em seu setor.



Para Gomes e Braga (2017), outros benefícios que as empresas poderão usufruir ao usarem o processo de IC são:

- Contribuir para que as decisões sejam tomadas apoiadas em uma base informacional estruturada.
- Colaborar para que seja possível antecipar-se às planejadas ações dos concorrentes, monitorando constantemente as iniciativas de competidores diretos, de novos entrantes e de produtos e de *players* substitutos.
- Ajudar a identificar, de forma antecipada, as necessidades dos clientes e de *prospects* da empresa, para ofertar serviços inovadores e com alto valor agregado.
- Buscar informações relevantes sobre tecnologias e inovações em toda cadeia de valor de negócios da empresa.

## Roteiro para uma pesquisa de inteligência competitiva eficiente

Confira alguns passos para que sua pesquisa de inteligência competitiva traga bons resultados:

1

### Identifique seus concorrentes

Pense em sua indústria como um jogo e em seus concorrentes como jogadores. O objetivo final é aproveitar os principais insights de suas jogadas para determinar sua próxima jogada. Se você não souber quem são seus concorrentes, será muito mais difícil coletar informações valiosas.

Comece reduzindo seus principais concorrentes diretos. São marcas que oferecem um produto ou serviço semelhante e visam à mesma pessoa do usuário. Em seguida, compile uma lista secundária de concorrentes indiretos. Eles fornecerão um produto ou serviço diferente, mas ainda poderão atrair seu público-alvo. É bom rastrear a inspiração e não a vantagem competitiva. Depois de ter sua lista, classifique-os por nível de ameaça.

2

### Defina objetivos

Antes de iniciar a pesquisa, pergunte a si mesmo e à sua equipe: "O que queremos aprender?" Isso o ajudará a determinar quais caminhos seguir e quais fontes de dados focar. Digamos que uma empresa de bolsas de luxo queira entender melhor a estratégia de marketing de seus concorrentes, especificamente suas mensagens, campanhas e marketing de conteúdo. Esse é um objetivo muito específico que dá uma direção clara à sua equipe. A partir daí, a equipe pode elaborar um plano para encontrar esses dados.

### 3 Determinar estratégias de coleta de dados

Agora que sua equipe conhece o objetivo final, ela pode configurar suas ferramentas de coleta de dados. Mantendo o objetivo de entender a abordagem de marketing de seus concorrentes, a equipe de inteligência, provavelmente, examinará seus sites, páginas de destino, postagens em blogs e ofertas para download – para citar alguns.

O monitoramento e a escuta social também serão valiosos para entender qual conteúdo os concorrentes estão lançando e como os consumidores estão respondendo. Ter um plano de ação para coleta de dados ajuda a equipe a permanecer dentro do escopo do projeto. Quando você possui objetivos muito dispersos, pode ser difícil saber por onde começar.

4

### Reúna e analise seus dados

Agora que você tem seus concorrentes, metas e planos de pesquisa delineados, você tem condições de começar a trabalhar. O processo de coleta de dados pode levar semanas ou meses, dependendo de seus objetivos. À medida que você compila seus dados, o uso de ferramentas de BI e CI serão fundamentais para categorizar seus dados para análise posterior. Depois de ter informações suficientes, as coisas ficam divertidas. Você pode começar a procurar padrões e descobrir pontos fortes e fracos em seus concorrentes.

5

### Transmita insights para os principais interessados

Identificar pontos fortes e fracos de seus concorrentes em sua pesquisa é a primeira parte do processo, a segunda é apresentar seus insights aos principais interessados. Eles podem, então, aproveitar essas informações para promover o crescimento do negócio e gerar mais receita.

Uma coisa a ter em mente é que, assim como em qualquer análise de dados, você é o contador de histórias. Você tem a tarefa de não apenas analisá-lo mas também enquadrá-lo para explicar por que é importante. Sem esse componente-chave, pode ser difícil entender para onde ir em seguida.

Como vimos, há uma série de pontos de diferença entre inteligência de negócios e inteligência competitiva. Mas ambos desempenham um papel muito importante na configuração corporativa de hoje. Eles também têm um papel a desempenhar no crescimento geral dos negócios, tanto no curto quanto no longo prazo.

## Caso de aplicação da inteligência competitiva

Confira alguns aspectos sobre este assunto.



### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Verificando o aprendizado

### Questão 1

A inteligência de negócios é extremamente benéfica ao permitir entender melhor quais negócios fecham mais rápido, as durações médias do ciclo de ganho e quais representantes estão tendo o melhor desempenho. Com



esses dados, você pode treinar melhor sua equipe e permitir que eles fechem mais negócios. Estamos falando do benefício da inteligência empresarial em qual área? Escolha a alternativa correta.

A

Equipe de operação.

B

Diretoria e gerência.

C

Força de vendas.

D

Marketing digital.

E

Marketing de produtos.



A alternativa C está correta.

Para o processo de vendas, a inteligência empresarial é muito útil. Ao pesquisar os dados de vendas, você pode entender melhor sobre o ciclo de vendas e quais representantes estão tendo o melhor desempenho. Usando esses dados, você pode treinar melhor sua equipe de vendas e levá-la a fechar mais negócios.

## Questão 2

Podemos definir a inteligência empresarial como o processo de coletar dados de várias fontes sobre o seu negócio e centralizá-los para que você possa analisá-los e, finalmente, tomar as decisões que beneficiarão o crescimento da empresa. Quando falamos sobre a inteligência competitiva, basicamente, estamos falando sobre qual fonte de dados? Escolha a alternativa correta.

A

Dados da operação do negócio.

B

Dados da concorrência.

C

Dados de vendas.

D

Dados dos seus perfis digitais.

E

Dados de todos os departamentos.



A alternativa C está correta.

A principal função da inteligência competitiva é coletar dados sobre seus concorrentes, entender as principais informações e usar suas descobertas para antecipar o próximo passo de seus concorrentes.

## Ciclo da inteligência competitiva

### Inteligência competitiva e gestão do conhecimento

Confira os principais aspectos que serão abordados neste conteúdo.



#### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

“A tomada de decisão é parte crucial de um bom negócio. A questão, então, é como tomar uma boa decisão? Tomar boas decisões requer, por parte do tomador de decisão, um conjunto de habilidades que precisam ser desenvolvidas. Nada testará mais a sua capacidade de liderança do que sua capacidade de tomar decisões” (GOMES; BRAGA, 2017, p. 45).

A inteligência competitiva (CI) é um processo que muitas empresas não consideram seriamente, mas todas podem se beneficiar de suas realizações. Ela utiliza vários canais diferentes para coletar dados, fornecidos como um recurso que permite tomar decisões de negócios mais fundamentadas. Essas informações nem sempre são coletadas de concorrentes diretos, elas podem ser obtidas de concorrentes indiretos e do ambiente geral do setor em que a empresa atua.

Sempre é melhor tomar decisões com informações bem embasadas, de fontes confiáveis, concorda?

Essas informações podem garantir que não cometamos os mesmos erros que um concorrente, ajudando-nos a identificar se uma tecnologia emergente é uma ameaça séria ou apenas uma tendência passageira, ou a descobrir se nossos planos de expansão são uma ideia tão boa quanto parecem. Ao saber onde seus concorrentes estão e como o cenário atual do setor está se moldando, sua empresa pode ser apoiada por dados substanciais para garantir que você está prevenido de quaisquer ameaças futuras ou que aproveitará as oportunidades.

O processo de inteligência competitiva possui várias etapas para garantir o fornecimento das informações vitais para o negócio. Veja agora um modelo genérico com seis etapas no ciclo de inteligência competitiva.



#### Dica

Há muito a considerar nessas etapas, mas dar o devido cuidado e atenção a cada uma delas permite que as organizações tenham uma experiência bem-sucedida.

### Etapa 1: Identificando concorrentes

O primeiro passo na inteligência competitiva é identificar os concorrentes. As etapas preliminares podem parecer óbvias, mas são necessárias para nos nortear na pesquisa. A etapa 1 também inclui descobrir mais sobre sua indústria e seu tamanho. Seu alcance da indústria é pequeno ou grande? É importante focar em concorrentes de tamanho e localização semelhantes, principalmente porque suas ações afetam mais diretamente seus negócios e podem servir melhor como amostra de seu setor.



Isso não quer dizer que não vamos olhar para concorrentes fora dessa segmentação. Embora você já esteja ciente e de olho em seus concorrentes diretos, é importante saber sobre qualquer recém-chegado que pode-se apropriar de uma parte do seu mercado, bem como alguns concorrentes maiores que podem-se tornar uma ameaça à medida que sua empresa cresce.

Saber em quais concorrentes basear nossa pesquisa nos dá empresas específicas para analisar, mas também nos dá diferentes vias de informação a serem consideradas.

Sabemos que nem todas as empresas funcionam da mesma forma. Dada a cultura, o tamanho e o alcance de cada setor, sabemos onde devemos concentrar nossos esforços de pesquisa.



### Exemplo

Se o seu setor possuir concorrentes de sociedade anônima que tenham suas ações registradas na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), seria interessante comparar as informações que elas são obrigadas a publicar trimestralmente com os dados do seu negócio. Claro que se as ações de seus concorrentes forem negociadas em outras bolsas, você também irá examinar essas fontes.

## Etapa 2: Identificando oportunidades e ameaças

Depois de aprender um pouco mais sobre seu setor e seus concorrentes, podemos começar a restringir nossa análise a áreas de interesse específicas. Se houver alguma área de preocupação inicial com a qual sua empresa esteja sensibilizada, podemos definir essas prioridades.

Saber o que identificar como uma preocupação principal nos ajudará a restringir nossa pesquisa.

É claro que, à medida que encontramos diferentes informações, podemos nos deparar com áreas de preocupação que não foram consideradas nesse estágio.

Com tantas informações disponíveis, não conseguimos processar tudo em um período adequado. Garantir que temos informações vitais é nossa principal prioridade, mas se passarmos muito tempo nessa etapa, algumas dessas informações podem ficar desatualizadas e as oportunidades podem desaparecer, ou pior, as ameaças se tornarem realidade.

## Etapa 3: Reunindo as informações

Agora vamos preparar as informações para a análise de inteligência competitiva. Existem diferentes áreas de inteligência competitiva que investigamos para organizar nossa pesquisa. Essas áreas possuem componentes de interesse distintos quando se trata de pesquisar concorrentes. Alguns dos principais componentes da inteligência competitiva são os seguintes:

- Notícias dos concorrentes.
- Movimento do capital humano nos concorrentes.
- Turnos dos concorrentes.

- Listas de empregados dos concorrentes e novas posições.
- Notícias do mercado.
- Postagens em mídias sociais.
- Índice de mercado/ações.

Esses componentes são alguns dos diferentes recursos que exploramos ao coletar informações. Dependendo do tipo de setor em que você atua e dos temas compartilhados por seus concorrentes, é possível concentrar-se em uma dessas áreas mais do que em outras.

Não há um componente de inteligência competitiva que seja mais importante que outro, mas alguns componentes podem não ser relevantes para a pesquisa de determinada estratégia. Se o seu setor não usa as mídias sociais para alcançar seus consumidores, não seria do nosso interesse gastar tempo pesquisando nessa área.

As pesquisas devem abranger tantos recursos públicos quanto possível. De contas em mídias sociais a anúncios de mercado, procurando as atualizações mais recentes. Ao olhar para os sites dos concorrentes, podemos descobrir algumas das informações que podem não ser tão divulgadas.

Ver se um concorrente está procurando contratar novos trabalhadores com habilidades específicas em um novo local possibilita revelar seus desejos de expansão.



## Etapa 4: Analisando nossa pesquisa

Ao analisar as informações encontradas, é possível começar a montar a narrativa do que está por vir em nosso setor. Ao ver quais novas tecnologias estão sendo implementadas ou se novos concorrentes estão ganhando participação de mercado, podemos mapear onde todos estão atualmente em seu setor.

A coisa mais valiosa sobre procurar informações de vários recursos diferentes é que você pode começar a perceber padrões. Se um concorrente está realizando pesquisas de mercado com os clientes dele por meio de site ou mídia social, e começa a contratar novos funcionários com habilidades diferentes da força de trabalho atual ao mesmo tempo em que adquire novos recursos ou instalações, é uma tendência clara que seu concorrente está procurando expandir o negócio.

Nessa fase de análise, podemos começar a formular algumas estratégias potenciais para lidar com essas mudanças. Nenhuma empresa é invencível, e todos os setores evoluem, mudando seus métodos e práticas para acomodar novas tecnologias e preferências do consumidor. Muitas empresas falham porque não têm a capacidade de se adaptar.

O principal objetivo da inteligência competitiva é fornecer às empresas o conhecimento para encontrar uma solução.

É inevitável a mudança, mas cabe a você determinar a intensidade com que isso afetará suas operações.

## Etapa 5: Disseminar as descobertas

Com todas as informações encontradas, pode ser difícil obter uma compreensão completa de tudo. É por isso que um relatório de inteligência competitiva, além de claro e conciso, deve ser estruturado para visualizar todas as descobertas. Certificar-se de que as informações estejam bem categorizadas, além de fáceis de entender e acessar, é tão importante quanto a própria informação. Os relatórios de inteligência competitiva devem ser úteis para sua empresa, e uma das formas de garantir isso é tornar as informações claras e disponíveis.

## Etapa 6: Tomando decisões com base nos resultados

Agora que a inteligência competitiva está disseminada, toda sua organização pode-se beneficiar dela.

Essa é a etapa em que finalmente a inteligência competitiva gera valor para sua organização.

Esteja você trabalhando na tomada de decisões sozinho ou com sua equipe, é aqui que a função real da inteligência competitiva acontece. A tomada de decisões pode ser uma tarefa difícil, mas as informações adquiridas auxiliam nesse processo. Fazer grandes mudanças em qualquer empresa, geralmente, exige muita persuasão. Ter um relatório que identifique as oportunidades e ameaças que sua empresa enfrenta permite que você faça as mudanças necessárias e ajuda a ter provas concretas ao dialogar com executivos ou acionistas hesitantes em mudar as práticas.

## Caso de aplicação do ciclo da inteligência competitiva

Confira agora alguns aspectos sobre este assunto.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

## Ciclo da gestão de conhecimento

### Caso de aplicação do ciclo da gestão do conhecimento

Confira agora alguns aspectos sobre este assunto.



Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para assistir ao vídeo.

“As tecnologias de informação e de comunicação propiciam e aceleram o desenvolvimento de novas formas de geração, tratamento e distribuição de informação. A informação, o conhecimento, a inovação e a educação continuada configuram-se hoje como temas centrais dos debates internacionais, uma vez que a mais-valia e a formação de vantagens competitivas sustentáveis dos tempos atuais alicerçam-se nesses novos insumos econômicos” (ALVARENGA NETO, 2008).

As palavras do professor Alvarenga nos esclarecem a importância do processo de organizar, criar, usar e compartilhar o conhecimento coletivo dentro de uma organização. Poucas iniciativas são capazes de transformar, verdadeiramente, o funcionamento de uma organização como a gestão do conhecimento.



A GC aproveita o conhecimento coletivo da organização, levando a melhores eficiências operacionais. Esses sistemas são suportados pelo uso de uma base de conhecimento. Eles geralmente são críticos para o gerenciamento de conhecimento bem-sucedido, fornecendo um local centralizado para armazenar informações e acessá-las prontamente.

As empresas com uma estratégia de gestão do conhecimento obtêm resultados de negócios mais rapidamente, pois o aumento do aprendizado organizacional

e a colaboração entre os membros da equipe facilitam a tomada de decisões mais rápida em toda a empresa. Ele também agiliza alguns processos organizacionais, como o treinamento e a integração.

A GC também inclui três tipos de conhecimento – tácito, implícito e explícito – diferenciados pela natureza da informação. Vejamos:

### Conhecimento tácito

Esse tipo de conhecimento é tipicamente adquirido através da experiência e é intuitivamente compreendido. Como resultado, é um desafio articular e codificar, dificultando a transferência dessas informações para outros indivíduos. Exemplos de conhecimento tácito podem incluir linguagem, reconhecimento facial ou habilidades de liderança.

### Conhecimento implícito

O conhecimento tácito é mais matizada e, embora seja difícil de codificar, o conhecimento implícito não tem necessariamente esse problema. Em vez disso, as informações implícitas ainda precisam ser documentadas. Ele tende a existir dentro de processos e pode ser referido como know-how.

### Conhecimento explícito

É aquele que pode ser capturado em vários documentos, como manuais, relatórios e guias, permitindo que as organizações o compartilhem facilmente entre as equipes. Esse é, talvez, o tipo mais conhecido, e exemplos dele incluem ativos de conhecimento, como bancos de dados, relatórios e estudos de caso. Essa forma de conhecimento é importante para reter o capital intelectual dentro de uma organização bem como facilitar a transferência de conhecimento bem-sucedida para novos funcionários.

Para que a gestão do conhecimento seja possível, é necessário que realizemos alguns passos, também chamados ciclo de vida de sistemas de gestão do conhecimento, ou simplesmente, ciclo GC. Esse ciclo pode economizar seu tempo, aumentando sua produtividade e garantindo que todo o seu trabalho seja feito com eficiência.

O ciclo de vida do conhecimento foi implementado por muitas organizações para garantir que estejam usando seus recursos com eficiência. Você já pensou na quantidade de conhecimento existente na sua organização? Para que todo esse conhecimento possa ser utilizado da melhor forma na sua empresa, faz-se necessário, a implantação de um ciclo GC.

Com a gestão do conhecimento empregada na rotina da organização, as soluções não partem do zero e, com o tempo, irão ocorrer de forma mais sistemática, ou seja, as soluções serão conhecidas e aplicadas por todos na organização. O sucesso de



uma organização – não importa o seu porte ou ramo de atuação – está vinculado à capacidade de converter seu conhecimento em resultados. As etapas do ciclo GC contribuem para esse propósito. Elas podem variar um pouco, dependendo do autor que você esteja lendo ou do modelo de negócio da sua organização. Apesar disso, o ciclo GC costuma apresentar as etapas a seguir.

#### Criar conhecimento

---

O conhecimento é criado à medida que as pessoas estabelecem novas formas de fazer as coisas ou desenvolvem um know-how para determinada tarefa. Além disso, um conhecimento externo pode ser introduzido. Por exemplo, ao se deparar com um problema em seu departamento, você pode fazer um benchmarking – uma análise estratégica das melhores práticas (soluções) – de outros departamentos semelhantes ao seu.

#### Capturar conhecimento

---

O desafio em capturar conhecimento é identificar valor, ou seja, encontrar o conhecimento que mais se adequa ao seu caso em um mundo repleto de grandes dados e informações. Vamos dar prosseguimento ao exemplo anterior: você fez um benchmarking com departamentos semelhantes ao seu e descobriu que vários deles tiveram problemas também semelhantes ao seu. Problema resolvido! Quem dera, não é bem assim, pois você também descobriu que cada departamento encontrou uma solução diferente para o problema. Qual usar?

#### Refinar o conhecimento

---

O novo conhecimento deve ser colocado no contexto adequado para que as ações apropriadas possam ser executadas. É aqui que os insights humanos (qualidades tácitas) devem ser mesclados com os fatos explícitos. No exemplo da etapa anterior, você encontrou conhecimento de valor; agora, você precisa aprimorar esse conhecimento. No caso, você precisa identificar qual das soluções melhor atenderia ao seu departamento e quais peculiaridades dessa solução precisam ser adaptadas à sua realidade.

#### Armazenar o conhecimento

---

O conhecimento adquirido deve ser armazenado em um formato compreensível em um repositório de conhecimento para que outros na organização possam acessá-lo. Depois de encontrar uma solução adequada para o problema do seu departamento, você registra esse conhecimento na intranet da organização; isso ajudará outros profissionais a acessar essas informações a qualquer momento.

#### Gerenciar o conhecimento

---

Como uma biblioteca, o conhecimento deve ser mantido atualizado. Deve ser revisto para verificar se é relevante e preciso. Então, não esqueça de atualizar o repositório de conhecimento onde você armazenou sua solução toda vez que você aprimorar seu conhecimento sobre ela.

#### Disseminar o conhecimento

---

Além de disponibilizar o conhecimento em um formato útil para qualquer pessoa na organização que precise dele, em qualquer lugar e a qualquer hora, é preciso divulgá-lo. Afinal, conhecimento é um ativo valioso para qualquer organização, mas ele só possui valor quando utilizado. No exemplo, sua solução foi incluída no curso de aperfeiçoamento da organização.



# Verificando o aprendizado

## Questão 1

Todas as empresas podem-se beneficiar da inteligência competitiva. Podem ser utilizados vários canais diferentes para coletar dados. Nem sempre esses dados são coletados de concorrentes diretos, as informações também são coletadas de concorrentes indiretos e do ambiente geral do setor e do mercado em que atua. Cientes dessa informação, quando pensamos em um ciclo da inteligência competitiva, qual etapa é comumente realizada primeiro? Aponte a opção correta.

A

Identificação dos concorrentes.

B

Identificação de oportunidades e ameaças.

C

Agregação das informações.

D

Análise da pesquisa.

E

Disseminação das descobertas.



A alternativa A está correta.

O primeiro passo na inteligência competitiva é identificar os concorrentes. É importante focar em concorrentes de tamanho e localização semelhantes, principalmente porque suas ações afetam mais diretamente seus negócios e podem servir como uma amostra de seu setor como um todo.

## Questão 2

É um conhecimento tipicamente adquirido através da experiência e é intuitivamente compreendido. Como resultado, é um desafio articular e codificar, dificultando a transferência dessas informações para outros indivíduos. Estamos falando de qual tipo de conhecimento? Escolha a opção correta.

A

Conhecimento de terceiros

B

Conhecimento explícito

C

Conhecimento tácito

D

Conhecimento implícito

E

Conhecimento próprio



A alternativa C está correta.

O conhecimento tácito refere-se a conhecimento, habilidades e capacidades que um indivíduo adquire através da experiência, sendo, muitas vezes, difícil de colocar em palavras ou codificar de outra forma.

### Considerações finais

Se você leu o conteúdo e achou tudo meio parecido, volte e leia tudo novamente com mais calma. Você leu com muita pressa. Ao reler, perceba como a análise de negócios é uma disciplina de identificação de necessidades de negócios e determinação de soluções para problemas de negócios. Perceba que, como qualquer método, o poder da análise de negócios depende dos métodos usados para executá-la.

Relembre que a inteligência empresarial utiliza ferramentas, técnicas e softwares para transformar dados em insights acionáveis, que auxiliam nas tomadas de decisões em uma organização. Que a inteligência competitiva se refere à capacidade de coletar, analisar e usar informações coletadas sobre concorrentes, clientes e outros fatores de mercado que contribuem para a vantagem competitiva de uma empresa.

Por fim, compreenda que a gestão do conhecimento é uma disciplina que promove uma abordagem integrada para identificar, capturar, avaliar, recuperar e compartilhar todos os ativos de informação de uma empresa. Esses ativos podem incluir bancos de dados, documentos, políticas, procedimentos, conhecimentos e até experiências ainda não capturadas de forma explícita por todos os funcionários de uma organização.

#### Podcast

Para encerrar, ouça um resumo dos aspectos mais relevantes deste conteúdo.



#### Conteúdo interativo

Acesse a versão digital para ouvir o áudio.

### Explore +

Confira as indicações que separamos especialmente para você!

- A TUN (Teradata University Network) inclui vídeos (similares ao seriado de televisão CSI) para ilustrar conceitos da análise de dados em diferentes ramos. Eles se chamam “Vídeos BSI” (*business scenario investigations*, ou investigações de cenários de negócios). Além de serem divertidos, também levantam questões de inteligência empresarial para discussão. Para assisti-los, pesquise “BSI Teradata” no YouTube.
- Para aprofundar seu conhecimento, sugerimos a leitura do volume 44, **Modelos de gestão e negócios no século XX**, da Revista Inteligência Empresarial, um periódico científico eletrônico semestral destinado à divulgação de produções nas áreas Gestão do Conhecimento, Gestão de Sistemas Complexos, Avaliação de Ativos Intangíveis, Big Data (decisão data-driven) e Open Data. Todos esses temas são pertinentes à atuação do Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE), laboratório de Ciência das Redes, Complexidade e Empreendedorismo da Coppe/UFRJ, sob a coordenação do Professor Dr. Marcos Cavalcanti.

### Referências

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em Organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

BIZZOTTO, C. E. N. **Plano de negócios para empreendimentos inovadores**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRAGA, F.; GOMES, E. **Inteligência Competitiva**: Como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

CAROTA, J. C. **Inteligência empresarial**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2018.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência Competitiva em Tempos de Big Data**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

SHARDA, R. **Business intelligence e análise de dados para gestão do negócio**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

VINHA JÚNIOR, R. **Análise de negócios para profissionais**: um guia de práticas. Project Management Institute. São Paulo: Saraiva, 2016.