

**ENTREVISTA**Armelle Decaup<sup>1</sup>**Revista Inteligência Competitiva. Em que situações uma empresa pensa em implantar uma área de Inteligência Competitiva?**

Armelle Decaup: Uma prática de Inteligência deve apoiar o processo decisório da empresa. Embora não exista uma tomada de decisão inteiramente isenta de riscos, a idéia é tornar o processo decisório da empresa mais assertivo. Idealmente, a Inteligência deveria ser uma filosofia organizacional. Embora muitas empresas esperem um fato negativo marcante para implantar uma atividade de Inteligência “emergencialmente”, a decisão de implantar esta prática deveria ser tomada

**RIC: Qual deve ser a estrutura de um departamento de IC/CI na sua opinião? (Quantas pessoas, que funções desenvolver)**

- AD: Uma outra questão que gostaria de ressaltar é que existe hoje casos de sucesso em Inteligência (no Brasil e fora) de empresas que criaram departamentos de Inteligência assim como de empresas que optaram por criar um núcleo ou comitê parcialmente dedicado à prática de Inteligência. Sendo assim, podemos traçar o perfil dos profissionais que devem incorporar um time de Inteligência, porém sendo ele integralmente dedicado ou uma estrutura parcialmente voltada à função de Inteligência. A seguir menciono algumas características importantes para um profissional de Inteligência:
- Senso de iniciativa / proatividade – *nada vem mastigo em Inteligência*
- Inteligência interpessoal / habilidade para networking – *a capacidade de demonstrar empatia é chave numa função em que deve se trabalhar com uma rede de pessoas de A à Z*
- Raciocínio analítico – *um pensamento sistemático é essencial uma vez que maior parte do esforço é voltado para a análise*
- Visão estratégica – *muitos dos projetos de Inteligência a serem desenvolvidos deverão servir para apoiar ou para definir a estratégia da empresa*

---

<sup>1</sup> Mestrado em Economia Aplicada pela University of Central Florida (EUA). Mestrado em Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento pelo CERAM (França). E-mail: [adecaup@yahoo.com](mailto:adecaup@yahoo.com)

- Negociação / perspicácia – *ninguém se envolverá em ciclos de Inteligência “gratuitamente”*
- Quanto a estrutura do time de Inteligência, se deve considerar a ambição da empresa quanto a natureza da Inteligência a ser produzida para poder compor o time, que precisará ser apto a passar por todas as fases do ciclo de Inteligência, e que deverá apresentar muitas vezes características multidisciplinares e “tipos de Inteligência “ variados.

**RIC: Quais os” processos ou ciclo de trabalho você considera adequado? (coleta, análise e apresentação – ciclo tradicional de ci/ic)**

AD: Acredito que muita ênfase é sempre dada ao “tradicional” ciclo de Inteligência: (1) identificação das necessidades de Inteligência, (2) coleta, (3) estruturação/armazenamento, (4) análise, (5) disseminação, (6) mensuração dos resultados. Porém, baseado na minha experiência, existe na verdade vários ciclos de Inteligência possíveis, sendo que a empresa pode as vezes rodar este ciclo iniciando por uma outra etapa que não seja a “primeira” do ciclo tradicional, e chegar ao resultado esperado.

**RIC: Quais as principais demandas de um departamento de IC/CI? (estudos de mercado para lançamentos de produtos, análise da concorrência, análise dos preços da concorrência)**

AD: Eu acredito que um departamento de IC não deveria funcionar “sob-demanda”, e sim de uma maneira proativa, tendo como umas de suas primeiras responsabilidades a identificação das necessidades de Inteligência da organização em função da natureza das decisões a serem tomadas, das metas estratégicas (e eventualmente táticas) da empresa, e das áreas de vigilância da empresa.

Com isto dito, processos e metodologias de Inteligência podem ser aplicados a diversos tipos de Inteligência produzíveis: Inteligência em produtos, competitiva, financeira, tecnologia, em compras/*supply chain*, comercial, em P&D, etc. Inicialmente, é favorável a empresa escolher um foco. Em função da priorização estabelecida, a natureza dos trabalhos pode variar muito de uma empresa para outra. Mesmo assim, o denominador comum é que esses trabalhos devem ter um foco analítico, e não somente informativo.

**RIC: Quais as fontes mais importantes para um trabalho de IC/CI? (associações, funcionários da empresa, sindicatos, que fontes primárias – que fontes secundárias: imprensa, sites, facebook)**

AD: Todas essas fontes são válidas. Afinal, fontes devem vir de diversas frentes para que um cruzamento possa ser estabelecido entre elas. Tanto informações secundárias como primárias, tanto informações estruturadas como desestruturadas (boatos, rumores, etc.), tanto informações internas como externas, devem ser contempladas. A proporção entre esses dois tipos de fontes de informações é variável conforme a realidade de cada setor quanto a disponibilidade de informações. Porém raríssimos são os casos de Inteligência que não

ocasionam uma coleta de informações primárias porque muitas questões de Inteligência a serem endereçadas não têm fontes existentes correspondentes ou então porque a aplicação de muitas técnicas analíticas depende deste tipo de informações.

**RIC: Quais os resultados de IC/CI para uma empresa? Que exemplos você pode mencionar?**

AD: Os resultados que a empresa deve procurar alcançar através de uma prática de Inteligência devem ser refletidos no aumento da assertividade da tomada de decisão. E esta tomada de decisão se inscreve no contexto do alcance dos objetivos que a organização se fixou, na maximização de oportunidades e na mitigação de riscos.

**RIC: Quais os principais produtos de ic/ci? (ppts, relatórios doc, sms)**

AD: Com o volume de emails e arquivos que são recebidos por todos, todos os dias, eu não estou a favor de relatórios muito densos, que ninguém tem tempo de ler. A disseminação da Inteligência deve ser objetiva. Maiores detalhes são guardados como cartas na manga.

Vale mencionar que existe também outros aplicativos, além dos tradicionalmente usados como o PowerPoint, tais como o Prezi, e até o Publisher, que possibilitam a criação de produtos de Inteligência de uma maneira mais “jornalística” e dinâmica.

**RIC: Qual sua recomendação para profissionais de ic/ci se desenvolverem?**

AD: A minha recomendação é que esses profissionais foquem no desenvolvimento de suas competências analíticas, pois baseado na minha experiência existe uma grande falta de profissionais aptos a conduzirem processos e dinâmicas analíticas no mundo empresarial. A meu ver, um profissional que consiga dominar este aspecto (suas metodologias, passos-a-passos), que tenha a capacidade de adaptar métodos analíticos a sua realidade, e que além disso se identifique com este tipo de trabalho, terá um *edge* no mercado nesta área de Inteligência. De fato, a **essência** de um trabalho de Inteligência é a **análise**.

**RIC: O que um departamento de ic/ci deve fazer?**

AD: O time de Inteligência, seja ele um departamento ou um núcleo, deve liderar a iniciativa de Inteligência, acionar a rede de cada projeto de Inteligência, conduzir dinâmicas analíticas, ser repositório dos métodos de Inteligência, acionar redes, liderar projetos de Inteligência, e as vezes fazer parte da rede de um projeto de Inteligência.

**RIC: O que um departamento de ic/ci não deve fazer?**

---

*Arnelle Decaup*

AD: Este time não deve procurar carregar toda a responsabilidade da geração de Inteligência que a empresa precisa para dar respaldo a sua tomada de decisão. Seria bem pouco razoável. Este grupo de profissionais não tem toda a bagagem, know-how, etc, necessários para gerar toda a Inteligência da empresa. Inteligência é a responsabilidade de uma rede de profissionais. A área (ou núcleo) de Inteligência existe para liderar esta iniciativa, ser repositória das metodologias e técnicas analíticas, conduzir dinâmicas analíticas, motivar redes, etc.