

Inteligência Competitiva



PROFA. LILLIAN ALVARES
FACULDADE DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Inteligência Competitiva

2

**Encontrando o que você precisa,
usando o que você conhece**

A inteligência competitiva
gerenciando o conhecimento estratégico

Helen Rothberg e Scott Erickson

Enfoques e Terminologias

3

Inteligência Competitiva

Inteligência Organizacional

Inteligência Empresarial

Informação Para Negócios

Monitoramento Tecnológico

Gestão do Conhecimento

Knowledge Management

Environmental Scanning

Economic Intelligence

Business Intelligence

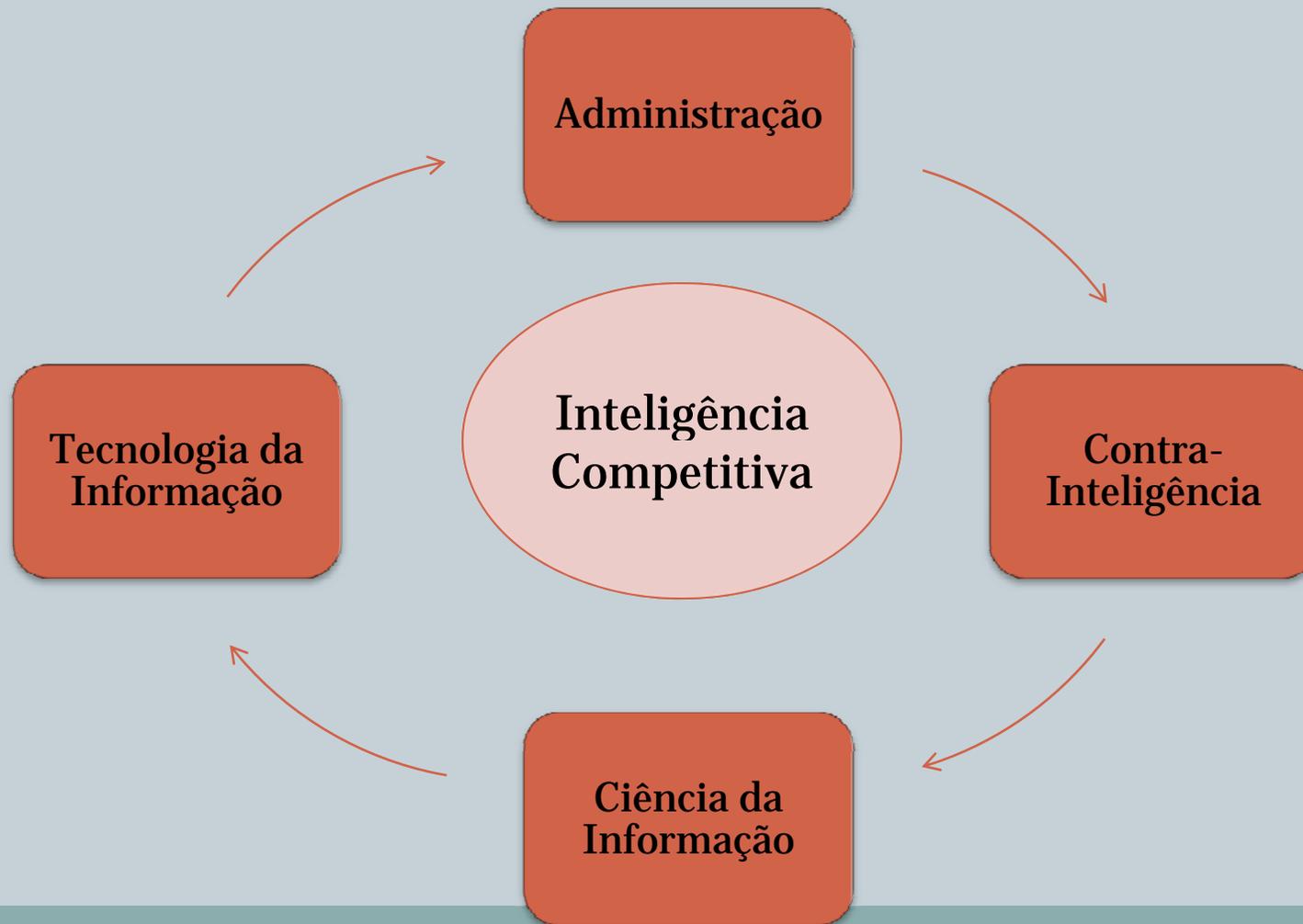
Veille Technologique

Intelligence Economique

Business Intelligence

Áreas de Intersecção

4



Áreas de Intersecção

5

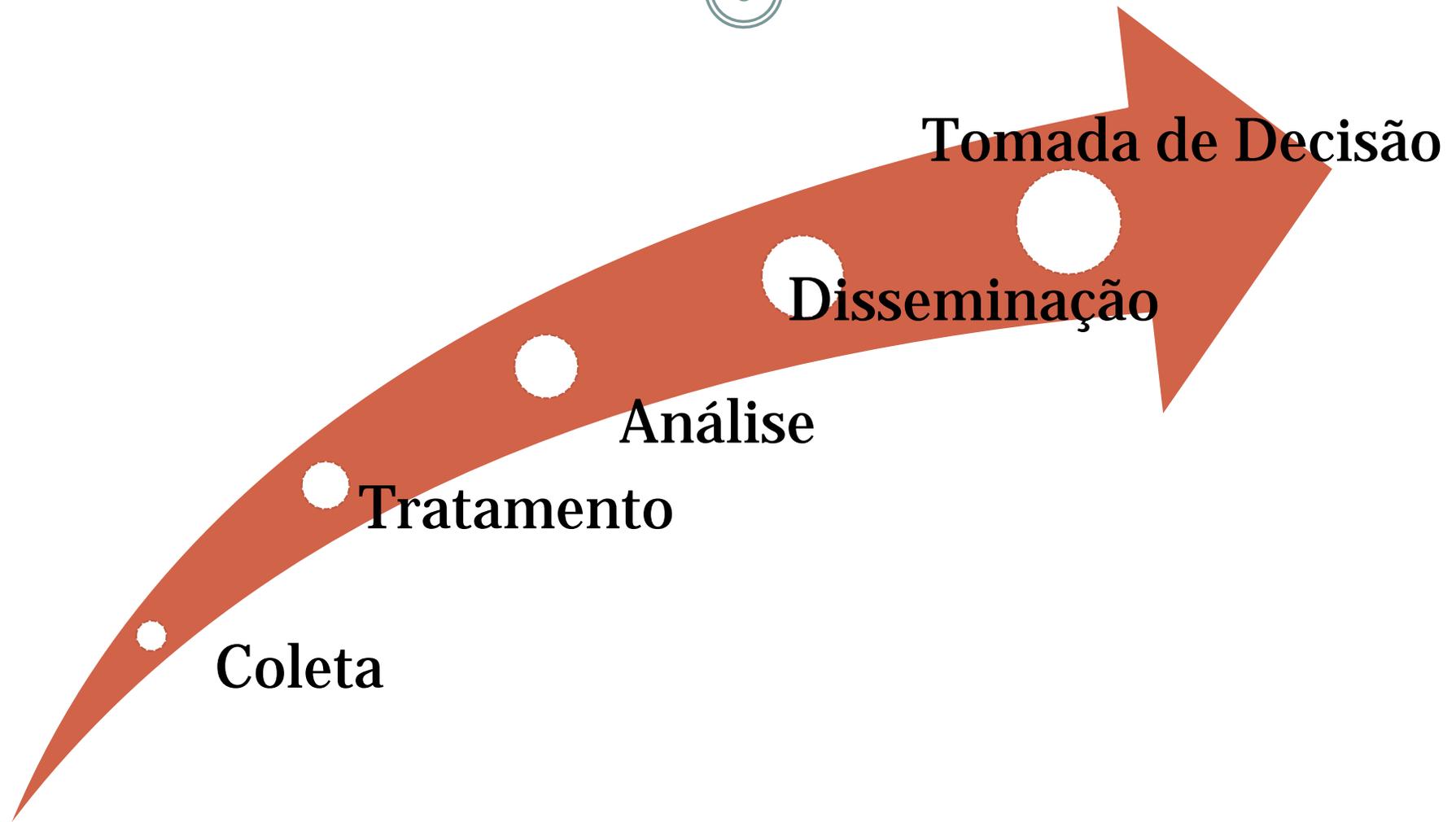
Ciência da Informação, principalmente no que diz respeito às **metodologias** de gerenciamento de **informações formais**.

Tecnologia da Informação, principalmente no que se refere às ferramentas de **compartilhamento** e **disseminação** de informação e no gerenciamento de redes.

Administração, principalmente representada por suas áreas de **planejamento**, **estratégia** e **gestão**.

Ciclo da Inteligência Competitiva

6



Inteligência Competitiva

7

É um processo informacional **proativo** que conduz à melhor **tomada de decisão**, seja ela estratégica ou operacional.

Inteligência Competitiva

8

É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a **agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado.**

Inteligência Competitiva

9

É composto pelas etapas de **busca e coleta ética de dados** e informações **formais e informais** (tanto do **macroambiente** como do ambiente **interno** da empresa), análise de forma **filtrada** e integrada e respectiva disseminação.

Definições

10

Larry Kahaner

11

Programa sistemático de **coleta e análise da informação** sobre a atividade dos **concorrentes** e tendências gerais dos **negócios visando atingir as metas da empresa**, 1996.

Leonard Fuld

12

Informação analisada sobre **concorrentes** que tem implicações no processo de **tomada de decisão** da empresa, 1996.

Jan Herring

13

Conhecimento e previsão do mundo que nos **cerca** -
prelúdio para as **decisões** e ações do presidente da
empresa, 1996.

Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP)

14

Processo de **monitorar o meio ambiente competitivo** com o objetivo de habilitar gerentes, em empresas de todos os tamanhos, a tomar **decisões** sobre todas as **estratégias de negócio de longo prazo**, 1996.

Herbert Meyer

15

Quando as **condições externas mudam** tão radicalmente que o plano estratégico precisa ser alterado, é a IC que dá o primeiro alerta para os próprios estrategistas, 1996.

Yves-Michel Marti & Bruno Martinet

16

Conjunto de ações de busca, tratamento e difusão, com **vistas ao seu uso**, da informação útil aos atores econômicos, 1996.

François Jakobiak

17

É a observação e análise da evolução **científica, técnica, tecnológica** e dos impactos econômicos reais ou potenciais correspondentes, para identificar as ameaças e oportunidades de desenvolvimento da sociedade, 1997.

Programa sistemático de coleta, gestão, análise e disseminação da informação sobre o ambiente organizacional, atividade dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas de organização, 1997.

Yuan & Huang

19

É um processo de obtenção de **informação vital** sobre o mercado e os concorrentes, análise de dados e uso desse conhecimento para formular **estratégias** com objetivo de conquistar **vantagem competitiva**, 2001.

IC como Produto e como Processo

20

É comum a distinção da IC como produto e como processo.

- **Como Produto:**

É a **informação** ou **conhecimento** obtido para propósitos estratégicos.

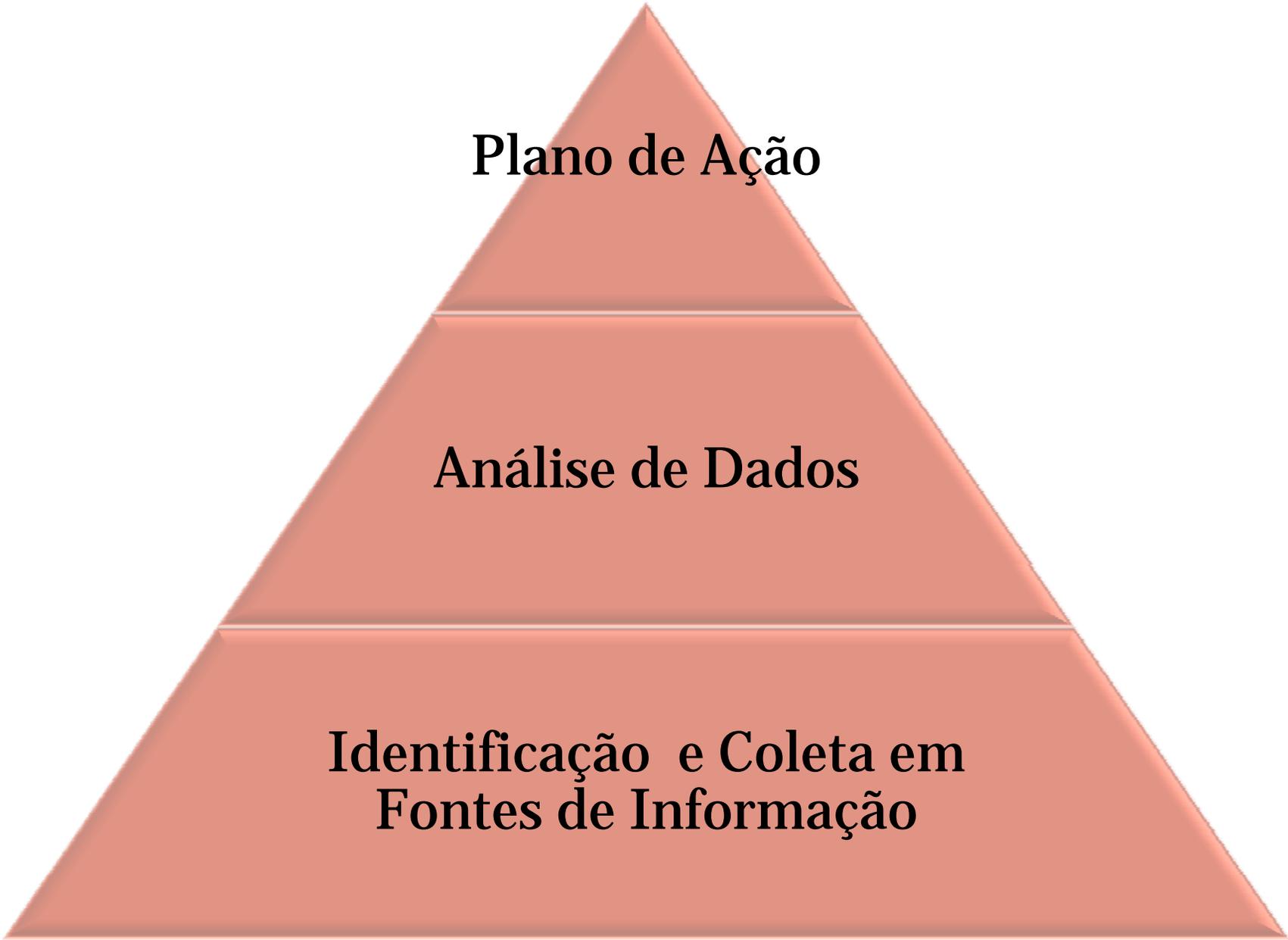
- **Como Processo:**

Como a informação (produto) é obtida e usada.

Ciclos de IC

21

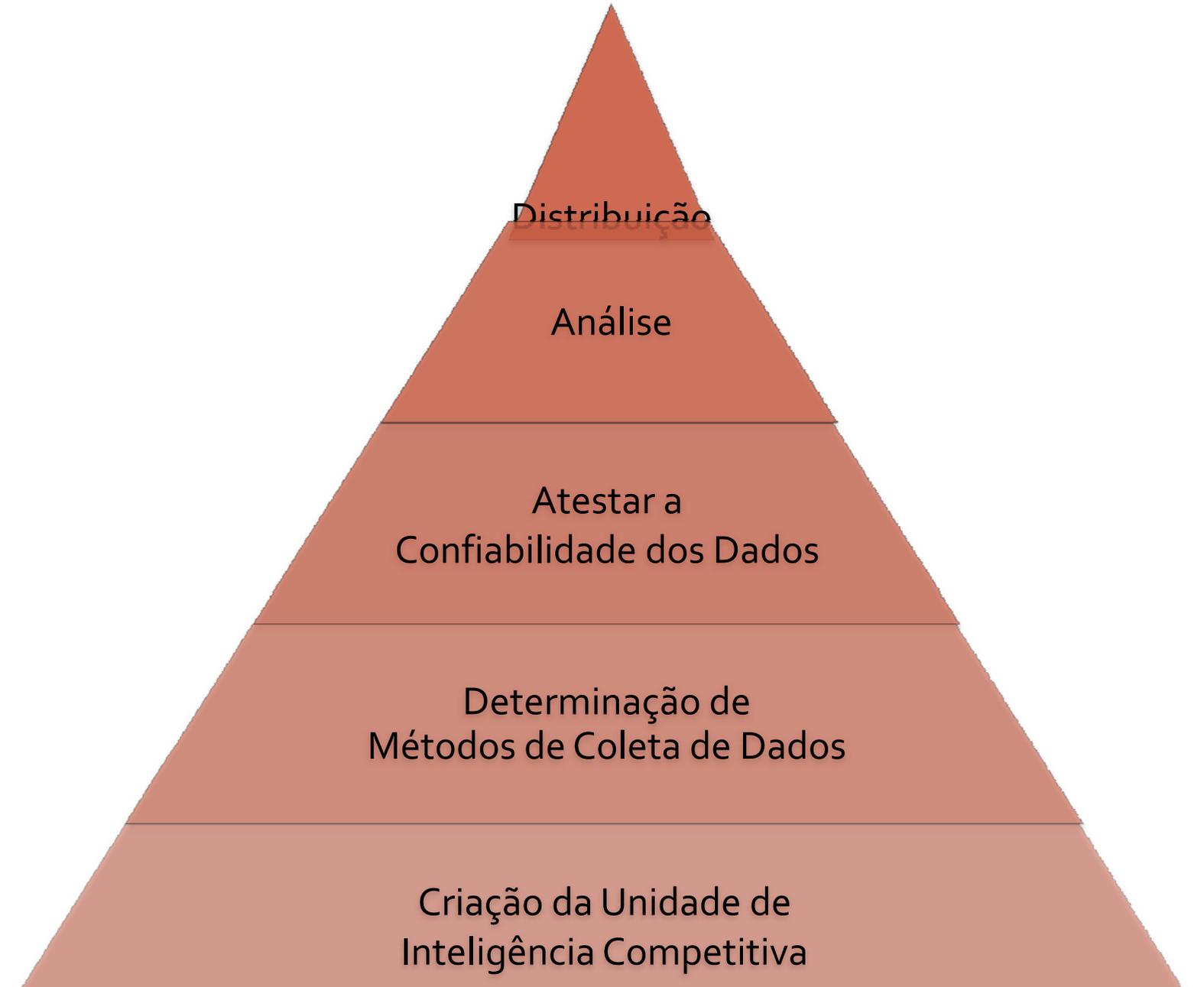
Pode-se representar a IC como processo de várias formas:



Plano de Ação

Análise de Dados

**Identificação e Coleta em
Fontes de Informação**



**Formulação de
Planejamento
Estratégico**

**Tomada de
Decisão**

Disseminação

Produção de Inteligência

Coleta

Requerimentos de Informação Estratégica

A Análise de Peter Drucker

25

Peter Drucker

26

Toda empresa para definir sua estratégia precisa de informações organizadas sobre o ambiente.

A estratégia deve estar baseada em informações de mercados, clientes e não-clientes, tecnologia na própria indústria e em outras, finanças mundiais e das mudanças na economia mundial.

Peter Drucker

27

Um sistema de Inteligência Competitiva adequado deve incluir informações que façam os executivos **questionarem.**

Ele deve levá-los a **fazer perguntas certas** e **não apenas lhes dar as informações que eles esperam.** Isso pressupõe, em primeiro lugar, que **eles saibam de que informações necessitam.**

Peter Drucker

28

Também requer que as **obtenham de forma regular** e que **integrem sistematicamente** as informações em suas tomadas de decisões... e este é apenas o início...

Implantação

29

Implantação

30

As estratégias de implantação iniciam quando o **gestor expressa suas necessidades cruciais de informação**, em particular ...

... informações não disponíveis em fontes de informação convencionais e análises não realizadas.

Implantação: Planejamento

31

1. Identificação da **necessidade** de informação para a tomada de decisão
2. Associação dos **temas relativos** ao problema
3. Identificação das **fontes de coleta de informação**
4. **Planejamento do monitoramento ambiental**
5. **Planejamento do trabalho em rede**

Implantação: Execução

32

1. O monitoramento
2. A coleta
3. A seleção (ou filtragem)
4. A análise
5. O tratamento e agregação de valor
6. A disseminação e transferência

Para:

Implantação: Execução

33

A geração e o uso do conhecimento, ou seja, o ativo informacional e intelectual da organização, enriquecendo seu **capital intelectual**.

Fontes de informação

34

Fontes de Informação Formais

35

Patentes

Livros

Normas técnicas

Legislação

Revistas

Clipping

Internet

Anais de congressos

Diretórios

Relatórios

Catálogos

Filmes

Jornais

Base de dados

Fontes de Informação Informais

36

Exposições e feiras

Missões e viagem de estudo

Congressos

Seminários

Comitês

Estudantes e Estagiários

Candidatos a emprego

Prestadores de serviço

Redes pessoais

Conhecimento da empresa

Fornecedores

Fontes de Informação e Código de Ética

37

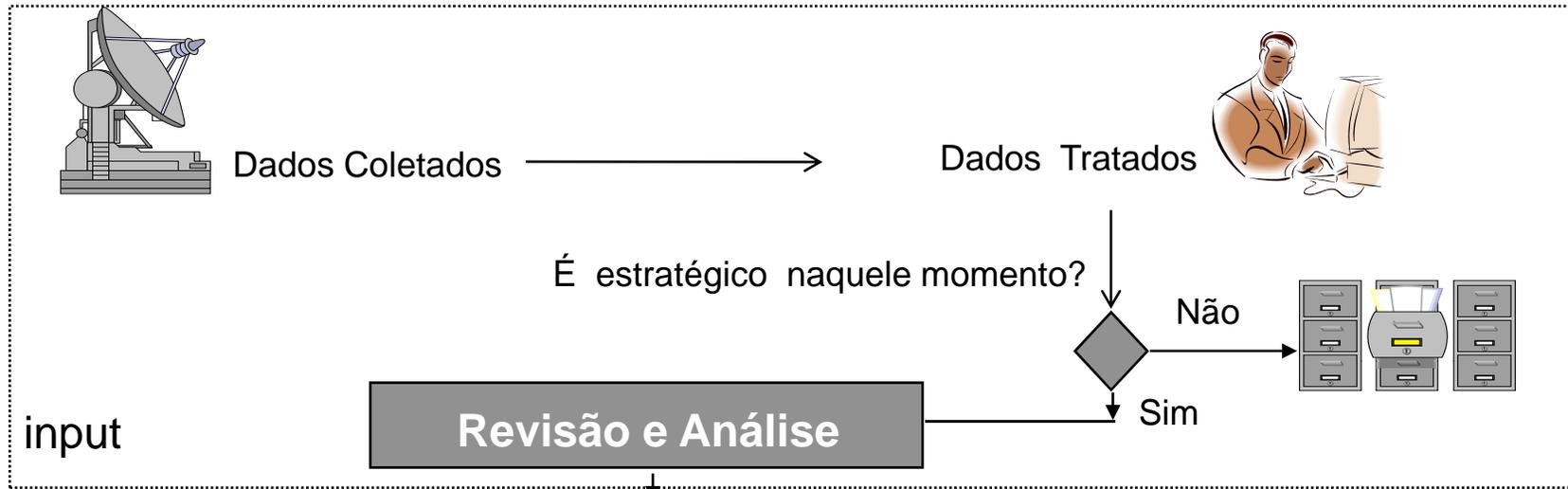
O código de ética para a Inteligência Competitiva tem como objetivo nortear o trabalho do profissional de IC, principalmente na etapa de **coleta de dados**, fase em que há **dúvidas quanto ao que é certo ou errado**. É o que diferencia o trabalho de **Inteligência e a Espionagem**.

Fontes de Informação e Código de Ética

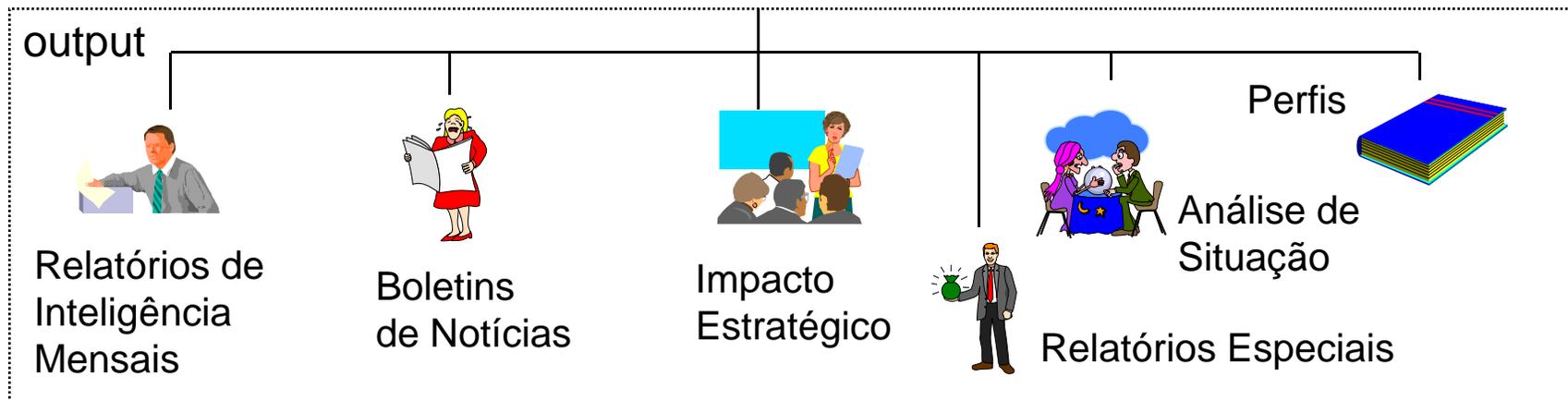
38

A inclusão da ética na agenda dos profissionais da área de Inteligência Competitiva foi sugerida pela importância da questão para a comunidade de IC e a crença de que **deslizes éticos** na prática da profissão frequentemente **resultam** da **ignorância**, em vez da **intenção**.

Fluxograma de Inteligência Competitiva



Processo de Transformação da Informação em Inteligência



Transformando Informação em Inteligência

40

Alguns exemplos:

- Cenários
- Análise de Portfólio
- Análise da Concorrência
- Matriz SWOT
- Benchmarking
- Delphi
- Análise Automática da Informação

Monitoramento

41

Monitoramento Ambiental

42

É o método ou técnica de **observação e acompanhamento constante** de dados, informação e conhecimento relevantes ao negócio da organização. Também chamado de :

- Em Português:
 - Monitoramento, Prospecção, Vigília, etc
- Em Inglês:
 - Forecast(ing), Foresight(ing), Assessment, Future Studies, Technological Watch, etc
- Em Francês:
 - Prospective
 - Futuribles

Monitoramento Ambiental

43

É um esforço sistemático e organizado pela empresa para observação, captação, análise e recuperação de informações. Por meio do monitoramento é possível estabelecer um **mapa inicial de fontes de dados**, informação e *conhecimento essenciais ao negócio da organização.*

Monitoramento Ambiental

44

Estabelece uma **dinâmica na entrada dos dados**,
informação e conhecimento ao sistema de IC.

Deve ser **contínuo** na coleta, análise, avaliação e síntese
da informação.

Monitoramento Ambiental

45

De um grande número de informações, faz-se necessário identificar aquelas que têm **potencial relevância**, assim como deve funcionar como uma **antena na identificação de novas oportunidades e sinais de mudança no ambiente.**

Monitoramento Ambiental

46

Podem ser observados aspectos, por exemplo:

- **Tecnológicos**, como avanços técnicos e científicos, produtos e serviços;
- **Competidores**, isto é, concorrentes atuais e potenciais;
- **Aspectos comerciais**, como fornecedores e clientes;
- **Legislação**, cultura, política, sociedade e economia

Monitoramento Ambiental: Definições

47

Investigação do ambiente em busca de informação pertinente, envolvendo vigiar, observar, verificar e manter-se a par dos desenvolvimentos dentro da área estabelecida, podendo ser **focalizada ou contextual** (*Porter, 1999*).

Monitoramento Ambiental: Definições

48

O monitoramento contínuo reduz a probabilidade da organização ser surpreendida (*Barcellos; Fernandes; Motta, 2001*).

Infra-estrutura

49

Infra-estrutura

50

Consiste em três partes:

Componentes tecnológicos, sobretudo infra-estrutura de **Tecnologia de Informação e Comunicação** que possa suportar o ciclo da Inteligência Competitiva.

Infra-estrutura

51

Componentes estruturais, a fim de definir **tarefas e responsabilidades**.

Infra-estrutura

52

Recursos Humanos, que deverão ser:

- *Selecionados, Capacitados e Motivados* às **necessidades** da Inteligência Competitiva

Além disso, devem ser respondidas as questões sobre:

- Qual o nível de **centralização** da atividade de IC
- Outras **pessoas além da equipe** de IC poderão ser envolvidas?

Lições do Passado

53

Sun Tsu

54

**Se você não conhece a você mesmo e a seu inimigo,
Então você é tolo e certamente será derrotado na batalha**

**Se você conhece a si mesmo, mas não conhece o inimigo
Então para cada batalha ganha, você sofrerá grandes perdas**

**Se você conhece a si mesmo e a seu inimigo,
Então você ganhará todas as batalhas**

2 500 AC

Frederico, o Grande

55

É perdoável ser derrotado, mas nunca surpreendido

1712-1786

Resultados

56

Principais Resultados

57

- Análise e avaliação de **conjunturas**
- **Antecipação** de acontecimentos inevitáveis
- Apoio na **solução de entraves e debilidades** empresariais
- Aprendizado com o **sucesso ou o fracasso de terceiros**
- **Cancelamento** de projetos não promissores
- **Cruzamento e integração de dados**
- Descoberta de **novos** ou **potenciais** concorrentes
- Descoberta de **tendências** no tempo

Principais Resultados

58

- Identificação de **novos** produtos, processos e oportunidades
- Obtenção de **respostas mais rápidas e efetivas** às mudanças capazes de afetar a competitividade e a sobrevivência das empresas
- Possibilidade de **olhar o futuro**
- **Suporte ao planejamento, à decisão e à implementação de estratégias**
- Ter **melhor perspectiva da capacidade** atual e futura do concorrente

Alguns exemplos

59

Alguns exemplos

60

- Alguns exemplos de como é particular a implantação dos processo de inteligência competitiva, estão claros quando observamos quão específicas são essas atividades:

*Transformar as atividades de
baixo valor agregado para alto valor*

61

SHELL SERVICES INTERNATIONAL (SSI)

Shell Services International (SSI)

62

- a. Foco em **clientes atuais e potenciais**.
- b. Com base nessa atuação forte de inteligência, a SSI deixou de prestar serviços especializados apenas para o grupo Shell e **passou a vender esses serviços para outras grandes empresas**.
- c. Do ponto de vista tecnológico, a empresa apóia-se cada vez mais na **automação das tarefas diárias**. Com isso, dedicam-se a tarefas de **simulação de negócios e estratégias**.

*Previsão e a análise de cenários são
consideradas fundamentais para a
competitividade*

63

LEXIS-NEXIS GROUP

Lexis-Nexis Group

64

- a. IC é descentralizada, **localizados em várias das suas unidades de negócios.**
- b. São as equipes de **vendas e de marketing** as utilizadas para **coletar dados**, principalmente sobre os concorrentes.
- c. Incluem: elaboração de perfis, monitoramento das atividades dos concorrentes “tradicionais” e “não-tradicionais”, apoio às vendas, apoio ao desenvolvimento de produtos, apoio a alianças e aquisições.
- d. Do ponto de vista tecnológica, a **intranet é utilizada para tornar a inteligência acessível a todos os seus funcionários.**

*Neutralizar a ação do concorrente,
especialmente acompanhando as
forças e fraquezas próprias e dos concorrentes*

65

XEROX COMPANY

Xerox Company

66

- a. Existe uma **área específica** para manter os empregados informados sobre os produtos desenvolvidos pela **concorrência**.
- b. O foco é sobretudo nas **análises comparativas** não apenas da área de equipamentos de escritório, mas também **líderes diversos do ramo de serviços**.
- c. A empresa acompanha continuamente **clientes atuais e potenciais**
- d. Do ponto de vista tecnológico, toda a informação oriunda da Inteligência Competitiva, **alimenta uma base de dados para a área de vendas**.

*Análises comparativas para avaliar o
desempenho corporativo interno*

67

JOHNSON & JOHNSON

Johnson & Johnson Medical

68

- a. **Patentes e tecnologias** que estão se destacando no ambiente global.
- b. **Comparações de desempenho** em termos de fatores como crescimento de vendas, lucro bruto, questões administrativas, alíquotas tributárias, etc.
- c. Do ponto de vista tecnológico, apóia-se na **pesquisa em informações de fontes abertas** (*open sources*), no que se refere a mudanças em administração, parcerias, licenciamentos, etc.

*Parte indissociável da
cultura corporativa da empresa*

69

IBM

IBM

70

- a. Tem sua atuação marcada por meio de **redes de equipes virtuais** de inteligência em toda a empresa
- b. Vinculada a um **pequeno grupo de profissionais especialistas**, responsáveis pelo gerenciamento de toda a operação de inteligência corporativa.
- c. Do ponto de vista da tecnologia, mantém uma **base de dados para sustentar a interatividade** dos atores envolvidos no projeto de Inteligência Competitiva. Além disso, mantém permanente discussões online, acessa fontes externas, bem como as suas próprias e para isso **customizou a arquitetura da intranet corporativa.**

`lillianalvares@unb.br`

`http://alvarestech.com/lillian/Apresentacoes/apresentacoes.htm`