

Inteligência Competitiva II



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

Contexto de Surgimento



Tomada de Decisão



- A maioria dos executivos nas organizações:
 - Apesar de receberem muitas **informações relevantes**, temem **errar** no processo de tomada de decisão.

Tomada de Decisão



- Causas de **fracasso** empresarial:
 - 70% dos casos se devem a um **conhecimento incompleto** de seu ambiente:
 - ✦ Clientes, concorrentes, fornecedores, regulamentação governamental, etc

Tomada de Decisão

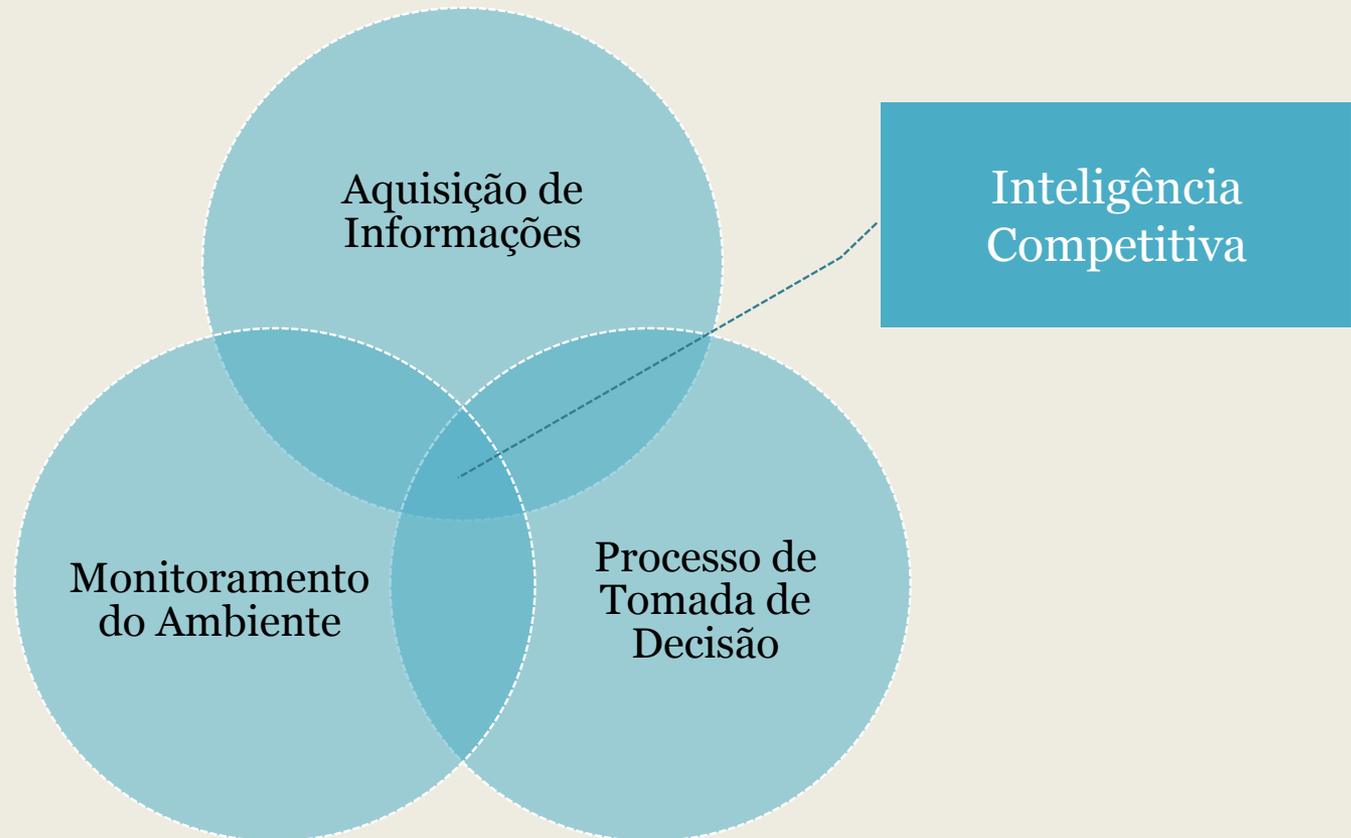


- O problema na Tomada de Decisão...
 - ... mesmo com o desenvolvimento das **TIC**...
 - ✦ ... Não melhorou nos últimos anos.

Informação e Decisão nas Organizações



- Conexões **Epistemológicas** para IC



Áreas de Intersecção

7



Procedimientos Basilares



Monitoramento



- Sob a perspectiva da informação, qualquer mudança ou desenvolvimento no **ambiente externo** das organizações cria sinais e mensagens para os quais devem dedicar atenção.
 - (Choo, 1998)

Monitoramento



- Esses sinais podem ser:
 - **Fracos**, quando difíceis de serem detectados
 - **Confusos**, difíceis de serem analisados
 - **Espúrios**, quando não indicam mudanças verdadeiras
 - **Fortes**, quando inequívocas

Monitoramento



- O segredo para executar a árdua tarefa de coletar informações externas **úteis** para uma organização que pretende praticar inteligência competitiva, portanto...
 - ... encontra-se na **seletividade das informações** do ambiente a serem trabalhadas

Monitoramento



- **Norma francesa** denominada » XP X 50-053: Prestations de Veille et Prestations de Mise en Place d'un Système de Veille »
 - Editada pela Association Française de Normalisation (**AFNOR**).
 - Serviços de implantação e de operação do núcleo de inteligência competitiva para **vigilância ativa do ambiente** tecnológico, comercial, econômico, sociológico, geopolítico, jurídico, normativo, entre outros, de uma organização,
 - Com objetivo de:

Monitoramento



- I. Facilitar a **relação** entre profissionais de IC com seus clientes por meio de uma **terminologia comum**, especificação de oferta de informação, classificação de papéis e de **comprometimento** recíproco
- II. Contribuir para elevar a **qualidade** do serviço de monitoramento

Monitoramento



- 4 modos de monitoramento:
 - **Observação** (ou visualização) indireta
 - Observação (ou visualização) condicionada
 - **Procura** informal
 - Procura formal

Monitoramento



- Algoritmo básico das atividades de monitoramento ambiental:
 - a) **Seleção e procura** dos recursos de informação para monitorar
 - b) Identificação dos **critérios** de monitoramento
 - c) **Execução** do monitoramento
 - d) Determinação das **ações** especiais a serem tomadas em face dos **resultados** do monitoramento

(Moresi, 2001)

Definições

16

- 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

Definições

17

- 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.

Definições

18

- 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.

Definições

19

- 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.**

Aspectos

20

- Tecnológicos, como avanços técnicos e científicos, produtos e serviços
- Concorrentes atuais e potenciais
- Comerciais, como fornecedores e clientes
- Legislação
- Cultura
- Política
- Sociedade
- Economia

Definições



Processo contínuo e sistemático de:



- Coleta de informações **publicadas**
- Coleta de informações **internas** na organização
- Síntese e **análise** de informações
- Elaboração de **relatórios** de Gestão
- Elaboração de **mapas cognitivos** da organização
- Desenvolvimento **matrizes de informação**
- Retorno dos **resultados** obtidos
- Desenvolvimento de uma **rede interna de informações** dentro da organização

Porter, 1999

23

- *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*

Queyras e Quoniam, 2006



- Processo de **aprendizagem** motivado pela competição, **fundada sobre a informação** que permite a **otimização** da **estratégia** da organização a curto e longo prazo.

Tarapanoff, 2001



- Representa um novo **tratamento da informação...**
 - ... para a tomada de decisão nas organizações...
 - Uma metodologia que permite o **monitoramento** informacional da ambiência e,...
 - ... **quando sistematizada** e analisada, a **tomada de decisão.**

Davenport, 2000



- Uma visão em sua concepção holística de ambiente informacional (**ecologia da informação**).

Santos, 2000



- Em geral, as organizações têm dificuldade não para coletar e armazenar informações para tomada de decisão, mas sim...
 - ... para **processá-las de modo a se tornarem úteis** no processo...
 - ✦ ...ou seja, o problema se deve à **falta de entendimento sobre o fim a que se destina** a informação:
 - ... o consumo e não o estoque

NIC/UnB, 1999



- Processo sistemático de coleta e análise de informações sobre a atividade dos concorrentes e tendências gerais do ambiente econômico, social, tecnológico, científico, mercadológico e regulatório, para **ajudar na conquista dos objetivos institucionais** na empresa pública ou privada.

Martinet, 1998



- Conjunto de ações sistematizadas de busca, análise e disseminação, com vistas a **exploração das informações úteis aos tomadores de decisão** das organizações.

Kahner, 1997



Deve constituir um programa formalizado e ter como objetivos:

- Antecipar **mudanças**
- Aumentar **opções e qualidade**
- **Aprender** sobre novas **tecnologias**, produtos e processos que afetam os negócios da organização
- **Aprender** sobre **mudanças** políticas, legislativas ou regulatórias
- Olhar as **próprias práticas** de negócio com mente aberta
- Auxiliar na implementação de **ferramentas de gestão**

Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento



IC e GC



- Informação é a chave do desenvolvimento da inteligência competitiva porque...
 - ... permite, com métodos de estruturação e análise, a **criação de conhecimento** para os usuários.

IC e GC



- Forte Conexão com outras áreas de estudo:
 - Aprendizado Organizacional
 - Gestão do Capital Intelectual
 - Inteligência Organizacional

IC e GC



- O conhecimento organizacional emerge quando os **três processos de uso da informação...**
 - ... **criação de significado,**
 - **construção do conhecimento** e
 - **tomada de decisões**
 - ✦ **Integram-se** num ciclo contínuo de interpretação, aprendizado e ação.

IC e GC



IC e GC devem compartilhar

- Direcionamento estratégico
- Taxonomia
- Infraestrutura de TIC
- Avaliação de resultados
- Forte mudança cultural
- Implementação de novos processos informais e formais
- Governança bem articulada e estruturada

IC e GC



- IC na empresa tem sido impactada positivamente pelo uso extensivo de GC
- Exemplo: Shell
 - **Competitive Intelligence Knowledgehouse** (Armazém de Conhecimento para Inteligência Competitiva),
 - Baseado na intranet, que é um sistema de **gestão do conhecimento com visão aprofundada do ambiente externo**

IC e GC



- O sistema possui três componentes básicos:
 - O primeiro destinado aos usuários com necessidade de **conhecimento produzido na própria empresa**
 - O segundo destinado aos usuários que necessitam de informações de pesquisas de **outras fontes**
 - O terceiro ao compartilhamento do conhecimento, em que o usuário se integra em **comunidades de prática** e tem acesso a outros recursos de colaboração.

IC e GC



- Práticas de gestão do conhecimento e inteligência competitiva podem ser implementadas em qualquer tipo de organização:
 - **Pública ou privada**
 - Com fins **lucrativos ou não**
 - Independentemente do seu **porte, ramo** de atividade ou **finalidade**

IC e GC



- Entretanto, não se deve alimentar ilusões quanto ao **tempo mínimo de maturação de iniciativas de mudanças culturais dessa magnitude** nas organizações,...
- ... que pode consumir mais de uma década.

Processo de IC



Apoia decisões
estratégicas

Transforma
informações em
inteligência

Cria base de
conhecimento

Identifica necessidades

Armazenar nos
repositórios
adequados

Definir Métodos de
Análise

Identificar especialistas

Definir Estratégias de coleta

Mapear os ambientes interno e externo

Identificar a necessidade de Informação

Tipologia da Informação



- **Primária:** original, direto da fonte (autor) que a produziu
- **Secundária:** aquela que já passou por algum tipo de transformação
- **Terciária:** coletânea de outras publicações, referências bibliográficas, bibliografia.

Disseminação da Informação



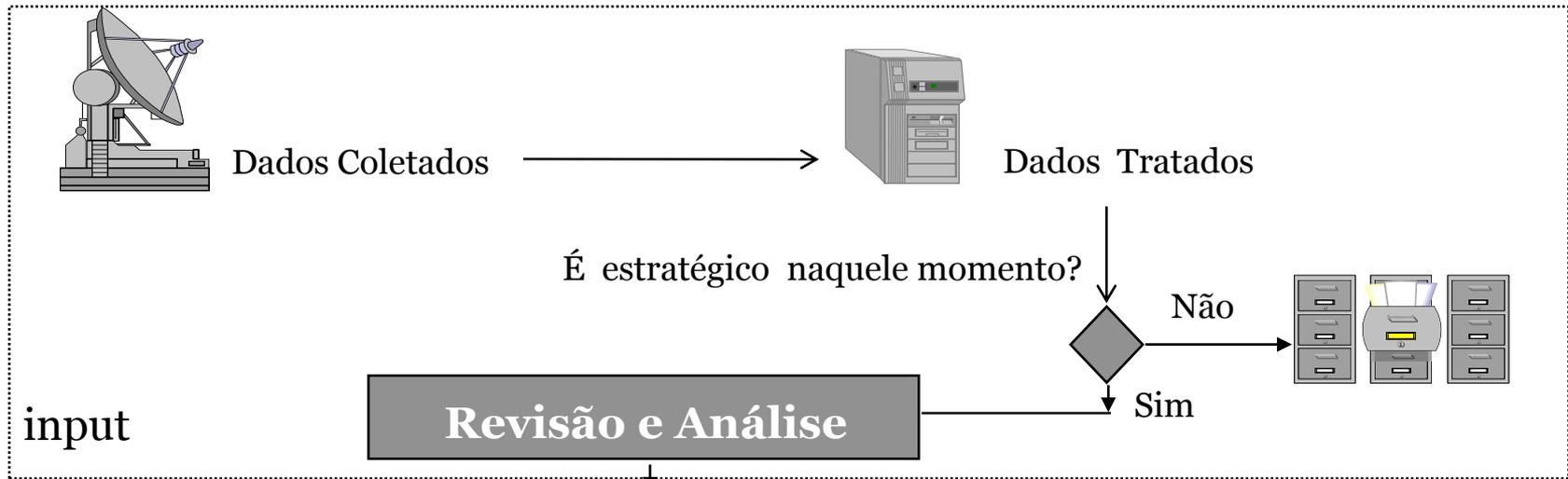
- Boletins de notícias
- Resultado de pesquisas
- Diagnóstico
- Outros

O que focalizar?

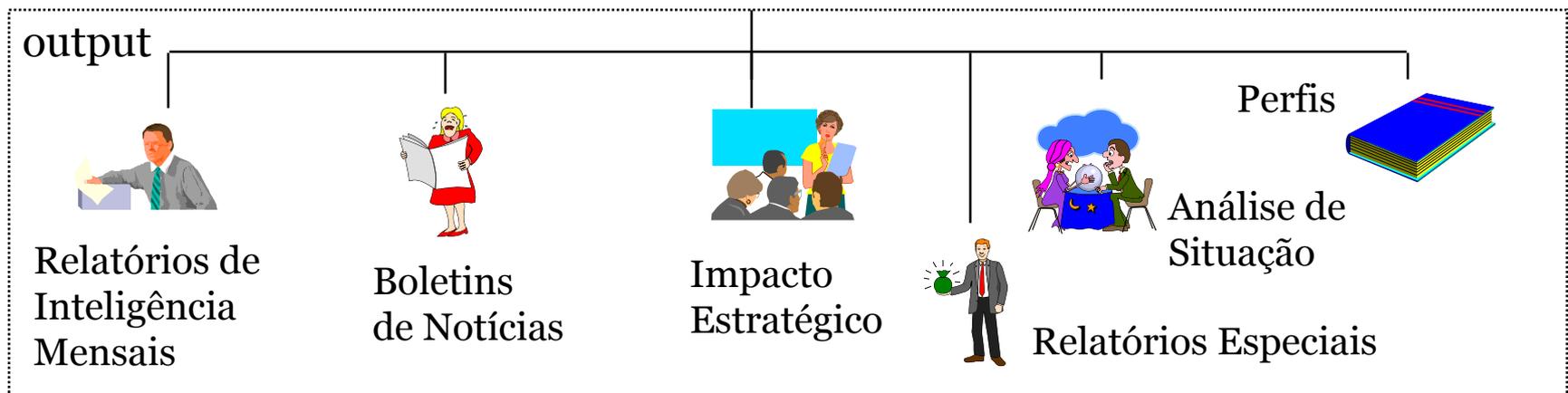


- Os aspectos estratégicos e táticos
- Orientado à decisão
- Inclusão de suporte de informação, somente se necessário
- Distribuição baseada na necessidade de conhecimento
- Vários relatórios ao invés de um relatório extenso

Fluxograma de Inteligência Competitiva



Processo de Transformação da Informação em Inteligência



Fontes de Informação



Fontes



- A melhor inteligência está localizada **dentro** de sua própria **organização**.
- É o **capital intelectual** detido pelas pessoas que trabalham na organização.

Internas X Externas

Fontes de Informação



- **Formais**: patentes, diretórios, bases de dados, clipping, livros, publicações em geral
- **Informais** : clientes, fornecedores, concorrentes, feiras, exposições, missões e viagens de estudos, congressos, seminários, clubes, candidatos a empregos, estudantes, estagiários, prestadores de serviços, redes pessoais

Habilidades e Competências Desejáveis aos Profissionais de IC



Principais Funções



- Identificar **necessidade** de informações
- Definir **fontes** de dados
- **Coletar** informações
- **Selecionar/filtrar**
- **Validar**
- **Armazenar** e **recuperar**
- Adquirir ou desenvolver **fontes de dados** e de informações
- **Tratar**
- **Avaliar**

Habilidades



- Habilidades necessárias a um profissional de gestão em três grupos principais:

Habilidade Conceitual



- Caracterizada como a capacidade cognitiva de entender e **visualizar a organização como um sistema** e as interrelações existentes entre as suas partes.
- Essa visão sistêmica da organização é compartilhada por muitos teóricos, dentre eles Bertalanffy (1976) e Morgan (1996), que usam os conceitos e as configurações de sistemas e de subsistemas para descrever padrões-chave de interconexões entre as diversas unidades organizacionais.

Habilidade Humana



- Capacidade do profissional de **trabalhar com e entre as outras pessoas de maneira eficaz**, como membros de um grupo.
- Essa habilidade trata, dentre outras coisas, da capacidade de **comunicação, liderança, motivação e de trabalho em equipe** por parte dos gestores organizacionais.

Habilidade Técnica



- Refere-se ao entendimento e profici**ência no desempenho de tarefas específicas.**
- Normalmente inclui o domínio dos **métodos, das técnicas** e dos **equipamentos** que envolvem funções específicas realizadas pela empresa e os conhecimentos especializados, capacidade analítica e o **uso competente** de instrumentos e **técnicas de resolução** de problemas em **determinada área.**

Atividades



- 4 grupos de atividades principais:
 - Atividades Estratégicas
 - Atividades Gerenciais
 - Atividades Técnicas
 - Atividades Humanas

Atividades Estratégicas



- Relacionadas com visão **holística da empresa**; do seu ambiente concorrencial, bem como os **fatores críticos de sucesso.**

Atividades Gerenciais



- Ligadas diretamente com a direção, a **tomada de decisões**, a supervisão e o controle das atividades de IC.

Atividades Técnicas



- Diretamente relacionadas com o uso de métodos, de **tecnologias da informação** e de **processos específicos de trabalho**, como a **identificação de fontes de dados** e informações e o uso de **aplicativos especializados para as práticas de IC**.

Atividades Humanas



- Caracterizadas pela capacidade de os profissionais de IC se **interrelacionarem com as demais pessoas** da organização.
- consideram a motivação, a comunicação eficaz com as pessoas participantes de uma equipe, o compartilhamento de informações, o suporte à aprendizagem do grupo como um conjunto de atividades humanas.

Perspectivas



- O perfil dos profissionais de IC tem evoluído nos últimos anos, e a globalização e o avanço tecnológico ocorrido nas últimas décadas têm delineado um cenário desafiador para as organizações nesse início de milênio e **demandado cada vez mais profissionais de IC com qualificações multidisciplinares e habilidades multifuncionais e sistêmicas** nesta era da economia da informação.

Perspectivas



- A economia da informação produzirá um número extraordinário de **empregos desafiadores**, que exigem um alto **grau de competência**, com capacidade de **pensar criticamente**, de **planejar estrategicamente** e de se **adaptar a mudanças**.

Perspectivas



- Profissionais de IC lidam diariamente com **dados e informações sobre o ambiente competitivo**, cada vez mais **dinâmico e imprevisível**, portanto...
 - ... o treinamento e o desenvolvimento em habilidades e competências devem estar voltados para os **temas relevantes ao processo de IC:**

Perspectivas



- Pensamento **estratégico**
- **Terminologias** de negócios
- Pesquisas de **mercado**
- Técnicas de **apresentação**
- Conhecimento aprofundado sobre **fontes** primárias e secundárias de informação
- Metodologia de **pesquisa**
- Técnicas de **entrevistas**
- Técnicas de **comunicação**
- Capacidade de **análise e síntese**

Perspectivas



- O desenvolvimento dessas competências tem se tornado, no atual contexto competitivo, **fator preponderante** para o sucesso na carreira em IC e **para o êxito dos processos e sistemas de IC.**

Perspectivas Futuras



- Criatividade
- Persistência
- Habilidades pessoais (relacionamento)
- Mente analítica (análise e síntese de conhecimentos)
- Astúcia para os negócios
- Capacidade de aprender sozinho

Perspectivas Futuras



- Além de:
 - Experiência profissional
 - Conhecimento pleno do setor em que a empresa está inserida
 - Entendimento das estruturas e processos decisórios da organização