

# Inteligência Competitiva



*Profª Lillian Alvares*  
*Faculdade de Ciência da Informação*  
*Universidade de Brasília*



*Encontrando o que precisa,  
usando o que conhece*

*Helen Rothberg e Scott Erickson*



- **Inteligência Competitiva**  
*Competitive Intelligence*  
*Intelligence Compétitive*
- **Inteligência Organizacional**  
*Organizational Intelligence*  
*Intelligence Organisationelle*
- **Monitoramento Ambiental**  
*Environmental Scanning*
- **Vigilância Tecnológica**  
*Veille Technologique*

- **Inteligência Econômica**  
*Economic Intelligence*  
*Intelligence Économique*
- **Inteligência Empresarial**  
*Enterprise Intelligence*  
*Intelligence Économique d'Enterprise*
- **Inteligência de Negócios**  
*Business Intelligence*
- **Gestão do Conhecimento**  
*Knowledge Management*

# Áreas de Intersecção

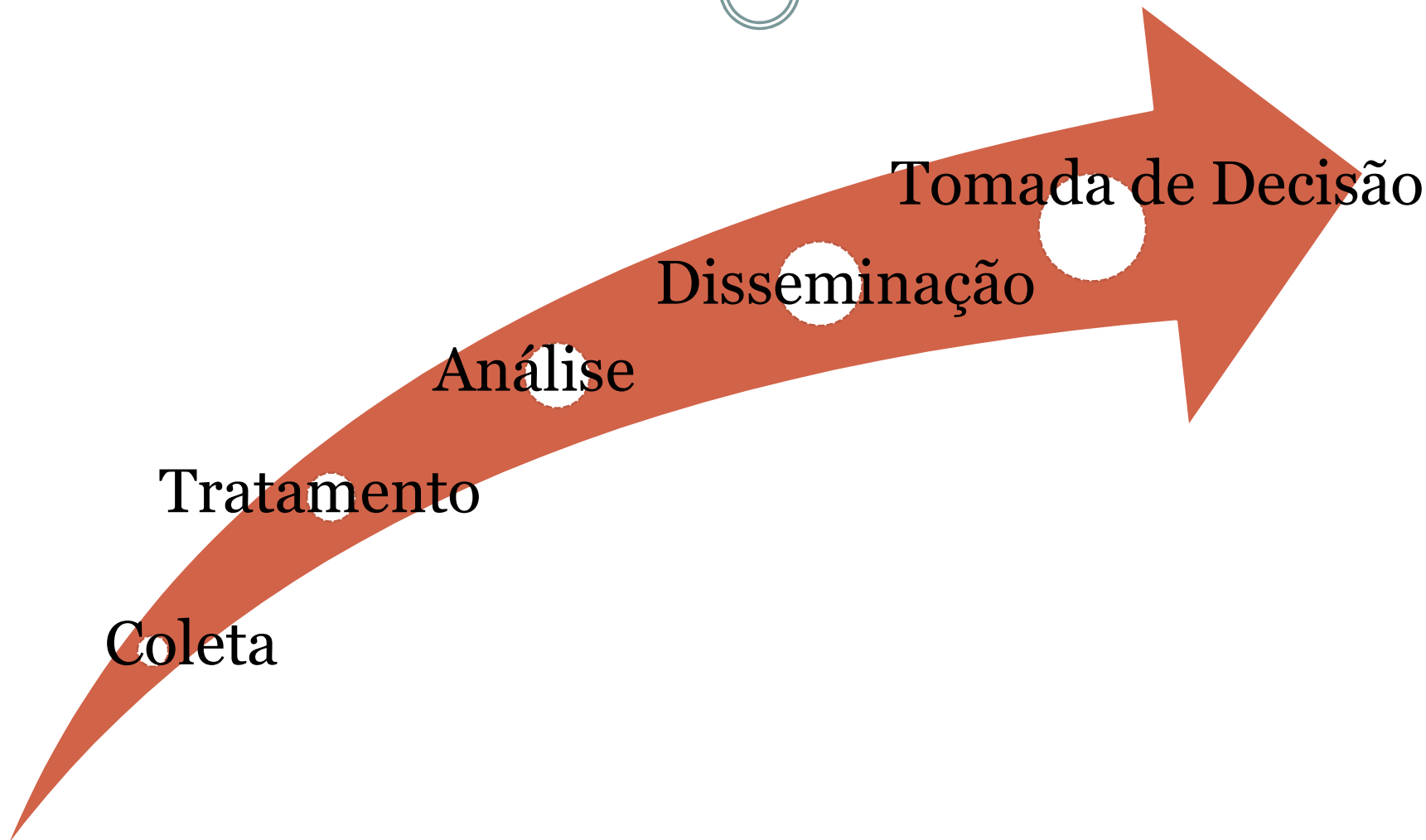


# Áreas de Intersecção



- *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**, de **disseminação** de informação e no gerenciamento de **redes**.
- *Administração*, principalmente representada por suas áreas de **planejamento, estratégia e gestão**.
- *Proteção do conhecimento*, principalmente em técnicas de **segurança de informação**

# Ciclo da Inteligência Competitiva





- É um **processo informacional proativo e sistemático** que conduz **a melhor tomada de decisão**, seja ela **estratégica ou operacional**.
- 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.
- Composta pelas etapas de *busca e coleta ética* de dados e informações **formais e informais** (tanto do **ambiente externo** como interno), *análise filtrada e integrada*, e respectiva *disseminação*.

# Definições





# Leonard Fuld



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

# Larry Kahaner



- 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.

# Jan Herring



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

## Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP)



- 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.

# Yves-Michel Marti & Bruno Martinet



- Conjunto de ações **de busca, tratamento e difusão...**
  - da **informação útil** aos atores econômicos, 1996.

# François Jakobiak



- 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.**

# Gilda Massari Coelho



- 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.

# Soe-Tsy Yuan & Ming-Zeng Huang



- 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.**



# Inteligência Competitiva



**Como Processo**

**Como Produto**

# Produto e Processo



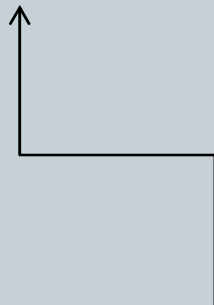
- É comum a distinção da IC como produto e como processo.

- Como Produto:

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

- Como Processo:

Como a informação (produto) é **obtida e usada**.



# Ciclos de IC



- 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

**Análise e  
Produção** de Inteligência

Identificação das  
**Fontes** de Informação e Coleta

**Necessidades** de Informação Estratégica



## Necessidades de Informação Estratégica

- *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.**

## Tomada de Decisão

- A maioria dos executivos nas organizações, apesar de receberem muitas informações relevantes, **temem errar no processo de tomada de decisão.**
  - 70 % das causas de **fracasso** empresarial se deve a um **conhecimento incompleto** de seu ambiente.

# Informação e Decisão nas Organizações



Monitoramento  
do Ambiente



Aquisição de  
Informações



Tomada de  
Decisão

A red bracket that spans across the three boxes above it, grouping them together.

Inteligência Competitiva



# Critérios de elegibilidade da informação



## A informação precisa ser:

- **Acurada**, produzida com rigor
- **Atualizada**, no momento atual
- **Datada**, cuja data de obtenção e de produção é possível determinar
- **Específica**, pertencente exclusivamente a uma situação
- **Mensurável**, passível de ser lastreada
- **Realística**, concreta, efetiva, real
- **Relevante**, grande valor ou interesse
- **Útil**, tem algum uso ou serve para algo

# A Análise de Peter Drucker



# Peter Drucker



- 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** própria e de outras, **finanças e mudanças** na *economia mundial*.

# Peter Drucker



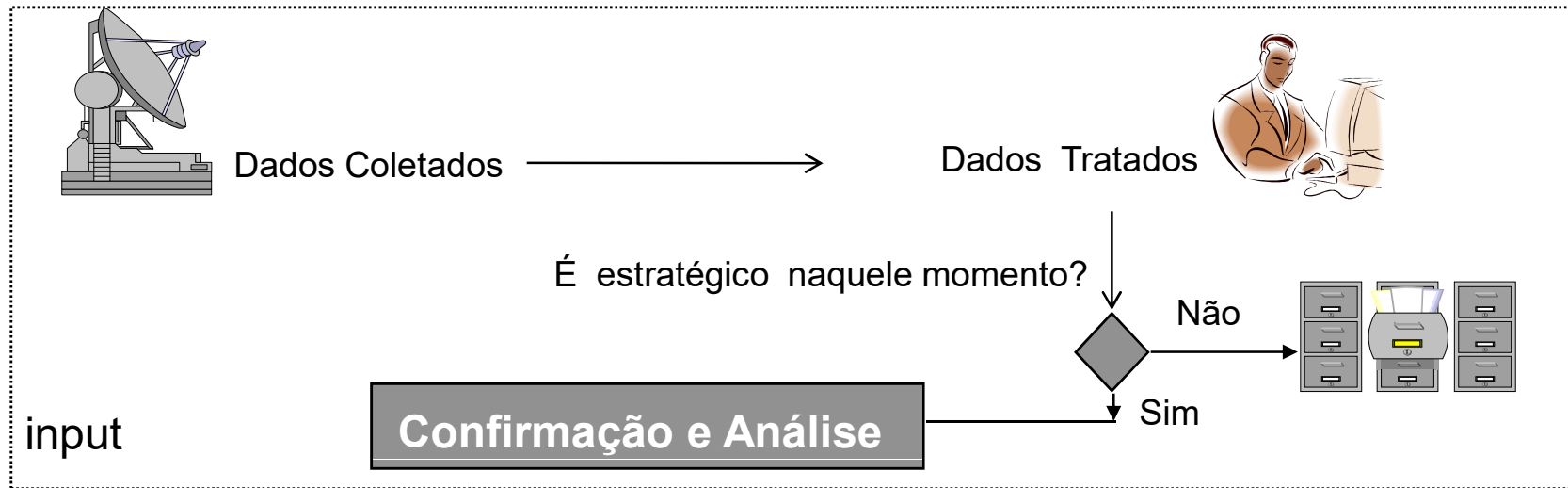
- Também requer obtenham **as informações de forma regular...**
- ... e que **integrem sistematicamente** as informações em suas tomadas de decisões...
  - ✦ e este é apenas **o início**. O mais importante é...

# Peter Drucker

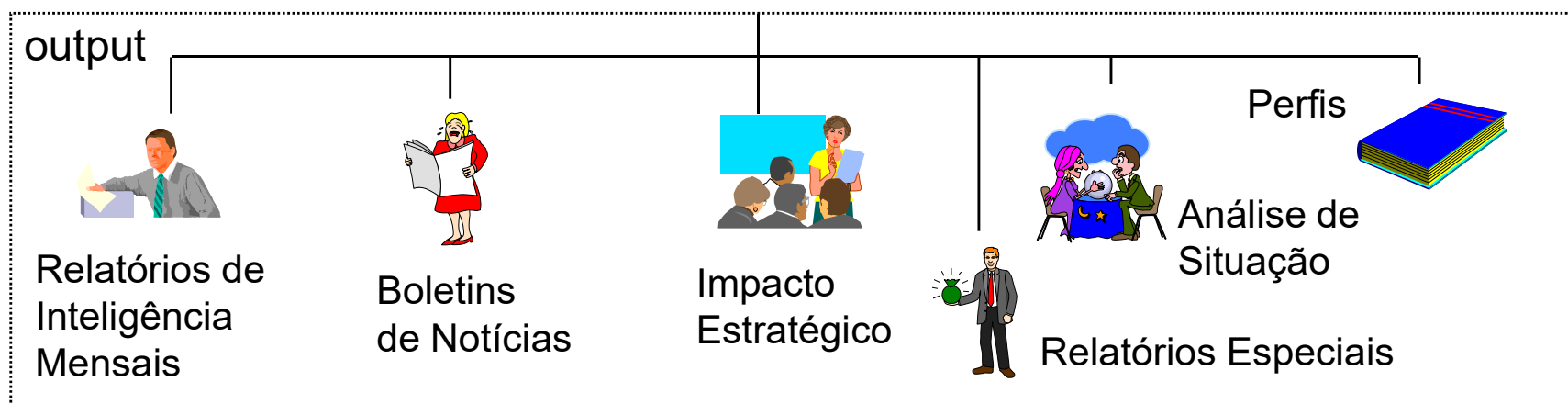


- Um sistema de Inteligência Competitiva adequado deve incluir **informações que façam os executivos questionarem.**
- Ele deve levá-los a fazer **perguntas certas** e *não apenas lhes dar as informações que eles esperam.*

# Fluxograma de Inteligência Competitiva



## Processo de Transformação da Informação em Inteligência



# Transformando Informação em Inteligência



- Alguns Exemplos de Processo de Transformação da Informação em Inteligência
  - ✦ Matriz Swot
  - ✦ Cenários
  - ✦ Benchmarking
  - ✦ Delphi
  - ✦ Análise Automática da Informação

# Resultados





# Principais Resultados



- **Cruzamento e integração** de dados e informação
- Obtenção de **respostas mais rápidas** e efetivas
- **Antecipação** de acontecimentos inevitáveis
- **Aprendizado com o sucesso ou o fracasso** de terceiros
- **Suporte** ao planejamento, à decisão e à implementação de estratégias

# Principais Resultados



- Identificação de **novos** produtos, processos e oportunidades
- Análise e avaliação de **conjunturas**
- **Cancelamento** de iniciativas não promissoras
- Descoberta de **tendências** no tempo
- Apoio na solução de **entraves**

# Lições do Passado



# Sun Tsu



*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



*É perdoável ser derrotado, mas nunca surpreendido*

1712-1786

# Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento



# IC e GC



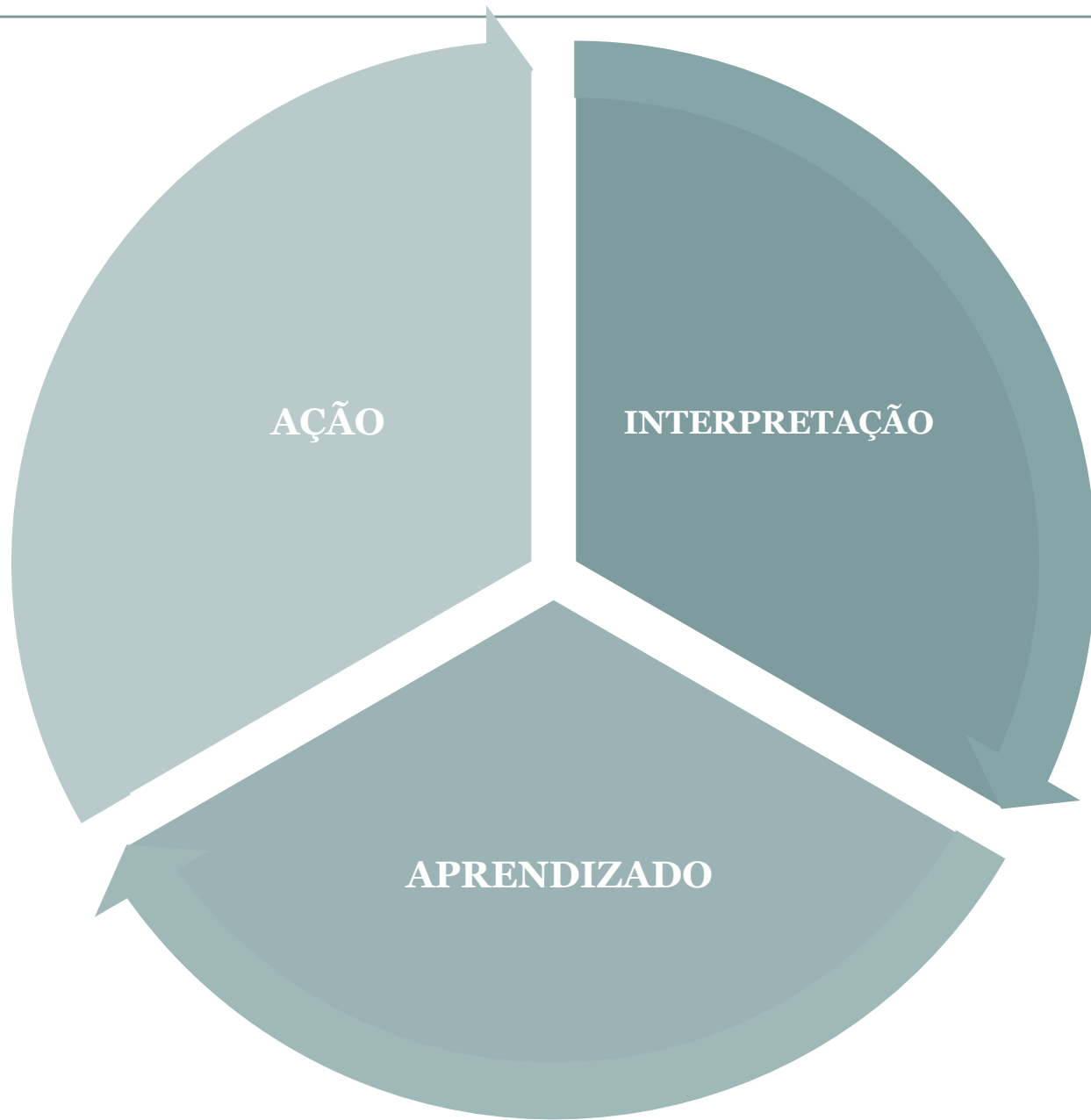
- **Informação é a chave** do desenvolvimento da Inteligência Competitiva e da Gestão do Conhecimento porque...
  - ... permite, com métodos de estruturação e análise, a criação de conhecimento.

# IC e GC



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





**AÇÃO**

**INTERPRETAÇÃO**

**APRENDIZADO**



## IC e GC devem compartilhar

- Cultura
- Governança
- Direcionamento estratégico
- Infraestrutura de TIC
- Taxonomia
- Avaliação de resultados

# 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**.

# Infraestructura



# Infraestrutura



- Consiste em três partes:
  - ✦ Componentes tecnológicos
  - ✦ Componentes estruturais
  - ✦ Recursos humanos

# Infraestrutura



- Componentes tecnológicos:
  - Sobretudo infraestrutura de Tecnologia de Informação e Comunicação **que possa suportar o ciclo da Inteligência Competitiva.**

# Infraestrutura



- Componentes estruturais:
  - A fim de definir tarefas e responsabilidades.
  - Deve incluir:
    - Qual o **nível de centralização** da atividade de IC
    - Outras pessoas além da equipe interna de IC **podem ser envolvidas?**



# Infraestrutura



- Recursos Humanos que deverão ser...
  - ... **selecionados, capacitados e motivados** às necessidades da inteligência competitiva

# Habilidades e Competências Desejáveis aos Profissionais de IC



# Principais Características



- Saber identificar **necessidade** de informações
- Saber identificar **fontes** de dados e informação
- Saber *coletar, selecionar, validar, tratar, armazenar e recuperar*
- **Promover o uso** da informação

# Habilidades



- As habilidades necessárias a um profissional de IC podem estar 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.

# Habilidade Humana



- Criatividade
- Capacidade de comunicação
- Persistência
- Liderança
- Motivação
- Mente analítica (análise e síntese de conhecimentos)
- Capacidade de aprender sozinho
- Capacidade de trabalho em equipe

# Habilidade Técnica



- Refere-se ao entendimento e **proficiência no desempenho** de tarefas específicas.
  - ✦ Normalmente inclui o domínio **dos métodos, das técnicas** que envolvem funções específicas realizadas pela IC e capacidade analítica.



# **Perspectivas para os profissionais de IC**



# Perspectivas



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



## Habilidades e competências devem estar voltados para os temas relevantes ao processo de IC:

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

# Alguns exemplos

59



- Alguns exemplos **de como é particular a implantação** dos processo de inteligência competitiva, deixa claro quão específicas são essas atividades:



IBM


**Parte indissociável da  
cultura corporativa da  
empresa**



# IBM



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



**JOHNSON  
&  
JOHNSON**

**Avaliação do  
desempenho corporativo**

# Johnson & Johnson




- **Análise de Desempenho:** crescimento de vendas, lucro, questões administrativas, etc.
- **Patentes e tecnologias** *que estão se destacando no ambiente global.*
- 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.





**XEROX  
COMPANY**

**Acompanha  
forças e fraquezas  
próprias e dos concorrentes**



# Xerox Company



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



LEXIS-  
NEXIS  
GROUP

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

# Lexis-Nexis Group



- IC é **descentralizada**, localizados em várias das suas unidades de negócios.
- São as equipes de **vendas e de marketing** as *utilizadas para coletar dados*, principalmente sobre os concorrentes.
- 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.



SHELL SERVICES  
INTERNATIONAL  
(SSI)

**Transformar as atividade de  
baixo valor agregado em  
atividades de alto valor**

# Shell Services International (SSI)



- Dedicam-se a tarefas de **simulação** de negócios e estratégias.
- Foco em clientes atuais e potenciais.
- 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.**

FIM

