

# Inteligência Competitiva na Prática

Gestão Tecnológica I  
Parcilene Fernandes

# Quatro lições abrangentes das trincheiras

# Lição 1

- Programas de IC exigem um papel claramente **articulado** que decorre do processo de (re)conhecer as necessidades de informação dos integrantes da organização
  - Os programas de IC se localizam principalmente nos setores de **marketing**, **planejamento** e **P&D** das organizações.

# Lição 1

- Os papéis dos programas de IC se enquadram em três categorias :
  - Decisões estratégicas e ações (táticas).
  - Tópicos de alerta antecipado.
  - Conhecimento de atores-chave, bem como a aprendizagem com os mesmos.

## Lição 2

- O conjunto de resultados de um programa de IC deve ser **disseminado oportunamente**, apresentando **implicações acionáveis** e sendo visto como merecedor de **credibilidade** e **confiança**.

## Lição 2

- Como a unidade de IC desenvolve um conjunto de produtos e serviços que ganhe credibilidade e confiança dos usuários de inteligência?
  - Um trabalho de inteligência deve ser emoldurado por uma **ferramenta analítica**.
  - A **comunicação eficaz** domina a análise.
  - Falhas éticas comprometerão a **credibilidade** e a **confiança**.

## Lição 3

- Nas organizações, uma cultura impulsionada pela **inteligência** é construída **passo a passo**, uma pessoa de cada vez, com o aprimoramento das qualificações relativas ao trato das **informações**, a **formação de redes** de contatos pessoais e os mecanismos que facilitam o **fluxo de informações**.

# Lição 3

- Desenvolver um plano promocional para sua função de IC.
- Envolver todos os funcionários em treinamentos de IC.
- Desenvolver redes de inteligência por meio de contatos pessoais, de acordo com sua estratégia.
- Analisar o fluxo da inteligência na organização → “informação é poder”?



## Lição 4

- A evolução dos programas de IC é um fenômeno natural impulsionado pelas **necessidades** da empresa, pelo **feedback** e por técnicas de melhoria da **qualidade**.

Estudo de Caso:

Convergência entre IC e  
inteligência-chave: estudo de  
caso na Shell Services  
International

- Este estudo de caso examina o impacto do uso extensivo de gestão do conhecimento (GC) sobre as atividades de inteligência competitiva na Shell Services International (SSI).
- A SSI foi organizada em janeiro de 1988 para combinar tecnologia da informação (TI) e práticas de serviços empresariais para várias unidades do Royal Dutch/Shell Group.

- “Queríamos que a IC da SSI fosse a mais **proativa** possível”.
- Uma das lições aprendidas em trabalhos anteriores era a de que os departamentos de IC estavam sempre **combatendo a ideia** de que sua natureza era **reativa** e que sempre teriam **de sair em busca de informações**, fazer análises e comunicar resultados às equipes de vendas e estratégia, **depois de ter recebido pedidos**.

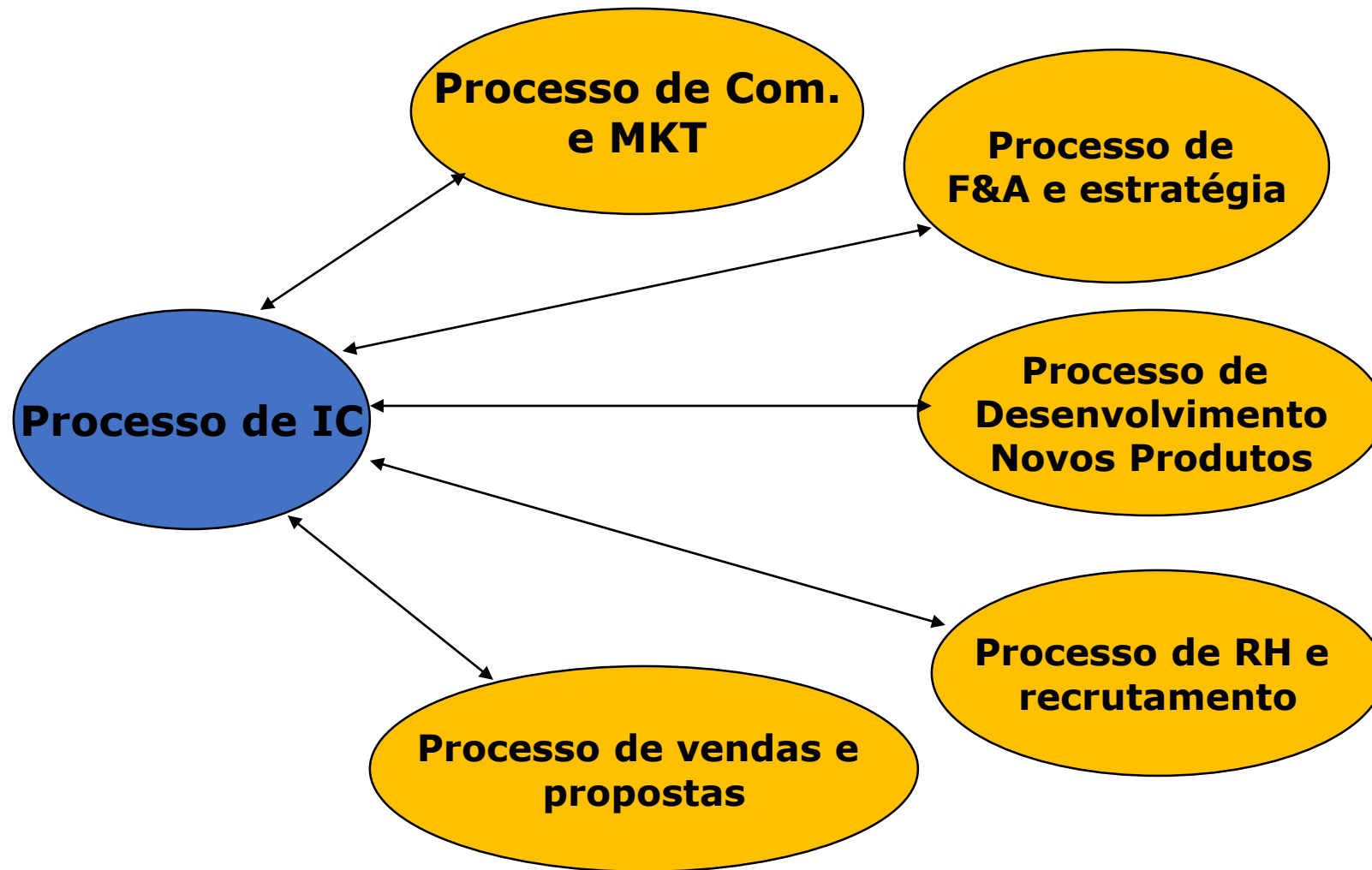
- O estado ideal é aquele em que os usuários podem “**auto-servir-se**” de informações e, então, pedir ao departamento de IC as informações e análises adicionais.

Como um departamento de IC pode aplicar tecnologia para fazer a transição de um estado **reativo** para outro **proativo**?

- Os usuários de IC caracterizam as informações que recebem em termos dos seguintes atributos:
  - A informação é muito superficial.
  - Credibilidade.
  - Oportunidade.
  - Foco.
  - A quem repassar a inteligência.

- Os produtores de informação se deparam com os seguintes dilemas face aos usuários que atendem:
  - Falta de objetivos claros.
  - Falta de tempo para atender a todos os usuários.
  - Necessidades diferentes de múltiplos usuários.
  - Informações demais a serem organizadas.
  - Recusa a dividir informações (**axioma: informação é poder**).
  - Barreiras organizacionais.
  - Falta de identificação dos clientes.
  - Falta de feedback.
  - Orçamento baixo.
  - Cronogramas de execução apertados.





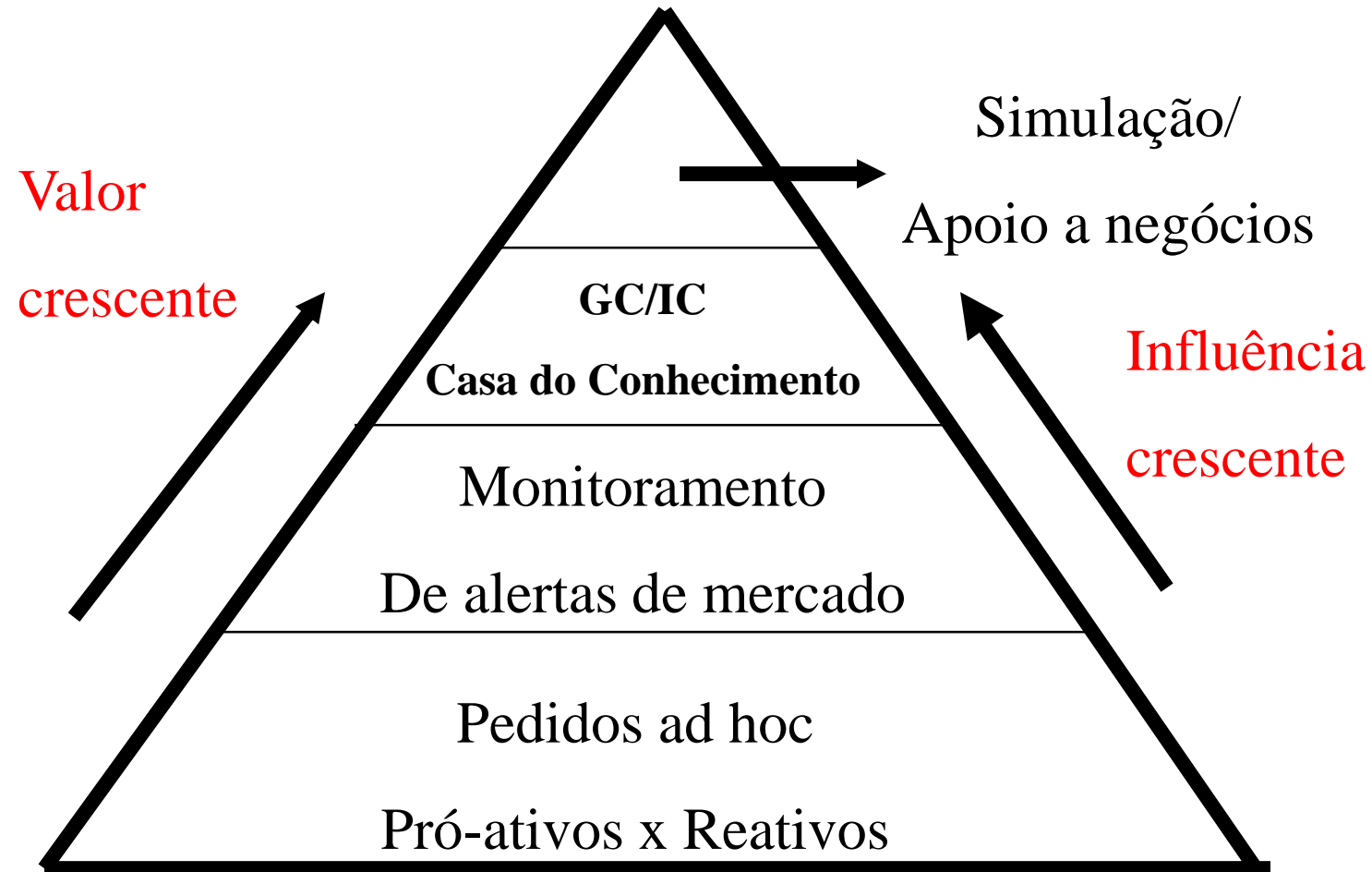
O processo de IC na SSI

# Pedidos Ad HOC - IC

## ▪ Exemplos de pedidos Ad Hoc:

- Dados demográficos e estatísticas
- Comparações financeiras da empresa
- Pesquisa em artigos de jornais e periódicos
- Panorama de mercados emergentes
- Relatório de análise de investimentos
- Biografias de executivos
- Estudos e relatórios de pesquisa
- Informações competitivas
- Pesquisa de negócios internacionais
- Relatórios informativos de entidades públicas
- Indicadores econômicos

# Atividades desempenhadas pelos analistas de IC



- Quando um pedido é recebido , a função da IC é levantar duas questões fundamentais:
  - Antes de empreender o projeto: **“Como a informação será usada ou qual o tipo de decisão que se deseja tomar?”**
  - Após completar o projeto: **“O que mais você precisa saber?”**

# Casa do Conhecimento

- É um sistema de gestão do conhecimento que propicia uma visão aprofundada dos concorrentes e mercados que encontra-se na intranet da empresa.

# IC como elemento da Inteligência Empresarial

- **Isoladamente**, a **IC** tem pouco ou **nenhum valor**.
- Se uma organização desconhece seus mercados, seus clientes atuais e potenciais, suas habilidades técnicas e assim por diante, suas chances de fazer negócios são pequenas.

Abordagem de IC + Casa do Conhecimento →  
Inteligência Empresarial

- A Casa do Conhecimento da Inteligência Empresarial examina cinco tipos diferentes de inteligência:
  - Inteligência Competitiva
  - Inteligência sobre clientes atuais e potenciais
  - Inteligência de Mercado
  - Inteligência técnica
  - Inteligência relativa a parceiros



# Lições aprendidas com a Casa do Conhecimento de IC

- Não faça um plano elegante – Faça a coisa óbvia e vá melhorando com o tempo.
- Relações com os membros do público relevante são fundamentais para o sucesso.
- O maior benefício de qualquer sistema de gestão do conhecimento em IC aparece no autoatendimento.
- Um plano promocional é o principal fator para o sucesso da Casa do Conhecimento da IC.

## Referência bibliográfica:

- PRESCOTT, John E. e MILLER, Stephen H. Inteligência Competitiva na Prática. Ed. Campos, Rio de Janeiro, 2002.