

# Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento

ADM. Wladson Alcântara  
Certificado CIP-I

---

---

---

---

---

---

---

## Agenda

### PREÂMBULO

#### INTRODUÇÃO

- Pensamento Sistêmico

#### AMBIENTE EMPRESARIAL

- Planejamento Estratégico
  - Negócio
  - Visão e Missão e Valores
  - Objetivos e Estratégias
  - Fatores Críticos de Sucesso
  - Informações críticas

---

---

---

---

---

---

---

## Agenda

### FUNDAMENTOS DA IC

- Desenvolvimento histórico
- Conceitos e definições
- Legalidade, ética e conduta profissional
- Hierarquia da informação
- Tipologias dos processos de IC e GC

### CRIAÇÃO DA ÁREA DE IC

- Ações preliminares
- Tipos de áreas
- Perfis profissionais e equipe de trabalho
- Modelo do Projeto

---

---

---

---

---

---

---

## Agenda

### PROCESSO DE TRABALHO DA IC

#### 1) Levantando necessidades de informação

- *Key Intelligence Topics (KIT)* e *Key Intelligence Question (KIQ)*

#### 2) Coleta e armazenamento

- Fontes de informação, técnicas de coleta e tecnologias de armazenamento
- Práticas de gestão do conhecimento aplicadas à IC

---

---

---

---

---

---

---

## Agenda

### PROCESSO DE TRABALHO DA IC

#### 3) Técnicas analíticas

#### 4) Disseminação

- Visualização de dados quantitativos e qualitativos
- Plano de entregas

#### 5) Avaliação

- Método de Phillips
- Método de Kirkpatrick e Kirkpatrick
- Método de Gomes e Braga

---

---

---

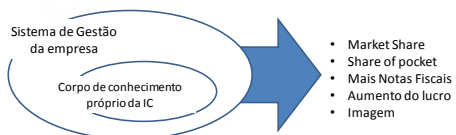
---

---

---

---

## IC integrada ao Sistema de Gestão



---

---

---

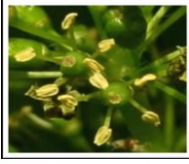

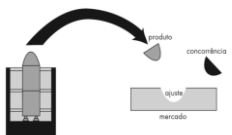
---

---

---

---

Posicionamento Estratégico, uma metáfora pra ajudar...



Fonte: Mintzberg (2001, p. 97)

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---



The seine at the grade jatte | Georges Seurat

---

---

---

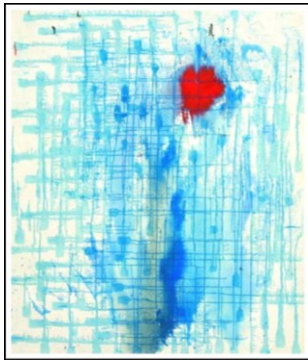
---

---

---

---

---



Sem Título | Antônio Bandeira

---

---

---

---

---

---

---

## Pensamento Sistêmico



Ludwig von Bertalanffy  
Austriaco – Biólogo – USA

Crítica ao pensamento mecânico e **ênfase sobre:**

- **Todo, nos relacionamentos**, não nas partes
- **Padrões e formas de relacionamento**, não nos objetos
- **Pensamento em rede**, não no analítico e hierárquico
- **Feedback**, não na linearidade de causa e efeito
- **Fluxos dos processos fundamentais**, não na estrutura
- **Metáfora orgânica**, não mecânica ou só tecnológica
- **Conhecimento contextual e epistêmico declarado**
- **Descrições aproximadas**, não na verdade
- **Qualitativo & Quantitativo**
- **Cooperação, influência e ação não violenta**

Fonte: Andrade et al. (2006)

---

---

---

---

---

---

---

## Do processo mecânico ao sistêmico de gestão

| Processo mecanicista de gestão  | Processo sistêmico de gestão   |
|---|--|
| <b>Partes:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• atividades compartimentadas</li><li>• análises detalhadas dos assuntos estratégicos</li><li>• controles fragmentados de cada parte da organização.</li></ul> | <b>Todo:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• atividades colaborativas contínuas de reflexão e ação</li><li>• gestores engajados percebem interconexões</li><li>• entendimentos compartilhados emergem.</li></ul> |
| Gestores donos da verdade   | Gestores tecem uma teia de conhecimentos válidos próximos, suportada por uma infraestrutura que incentiva os relacionamentos.  |
| Controles feitos por normas e procedimentos burocráticos.   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Sistemas vivos e complexos não são controláveis, apenas influenciáveis.</li><li>• Busca-se equilíbrio dinâmico entre cooperação e competição.</li></ul>                          |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Buscam concretude</li><li>• Preocupam-se com eventos, detalhes e quantidades.</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• aceitam a perspectiva interpretativa</li><li>• preocupam-se com padrões qualitativos e fluxos de mudança.</li></ul>  |

*"Pela complexidade sistêmica, não existirá uma estratégia ótima, mas várias alternativas, em cada ocasião e ao longo do tempo."*  
Serra; Torres; Torres (2003, p. 56-57)

Fonte: Adaptado de Andrade et al. (2006, p. 386-388)

---

---

---

---

---

---

---

## Outra metáfora para ajudar...

Geralmente, compreendemos um objeto declarando suas fronteiras, decompondo para buscar características essenciais (reducionismo)



Assim, pensamos que uma parte muito pequena desmistificaria a complexidade do todo (atomismo)

- há prejuízos com as partes componentes isoladas:
- x Perda de relacionamento com o todo
  - x Afoga-se no oceano de dados, difícil de extrair uma visão estratégica, sistêmica

### ATENÇÃO ANALISTA

"O todo é mais que a soma das partes" – significa que as características do todo não são explicáveis pelas partes. Precisamos conhecer o todo e suas relações.

Fonte: André de Sá (2006)

---

---

---

---

---

---

---

---

## Ambiente

Macrossistema urbano (objetivo)  
internacional | nacional | regional

Sistema de transportes (objetivo)

Subsistema viário (objetivo)  
estacionamento etc.

Input

Output

problema de sistemas evolui com o tempo

**Curto** **Médio** **Longo**  
(operacional) (tático) (estratégico)

- Os problemas podem ser associados a cada nível
- Uma solução hoje pode não ser viável amanhã

Sistemas são afetados pelas variações ambientais, mas tem meios de controle (retroalimentação) que lhes permitem continuar a atender os objetivos do sistema. Os objetivos do sistema se adaptam às novas condições e são responsivos à nova compreensão ganha com a experiência (exibem aprendizagem).

---

---

---

---

---

---

---

---

# FOLHA DE ATIVIDADES

## Exercício 01

---

---

---

---

---

---

---

---

Ambiente Empresarial  
Definir o negócio

- É refletir sobre o mercado **sem miopia**.
- É uma escolha entre as várias **formas de atuar** no mercado.
- Enxergar o mercado da empresa no **futuro**: seus concorrentes, seus clientes, os diferenciais competitivos da empresa, etc.
- Busca-se gerar **valor para o cliente**.
- É **compartilhar ideias** de futuro e **alcança-las** com a equipe.
- Apresenta o **foco para ações no presente**: treinamentos, terceirização, investimentos, formação de rede de parceiros, etc.
- A definição do negócio **não é imutável**.

*"A definição do negócio da organização implica olhá-la de fora para dentro, confrontando as demandas do ambiente com suas competências distintivas."*  
Tavares (2008, p. 91), grifo nosso.

---

---

---

---

---

---

---

---

Ambiente Empresarial  
Definir o negócio

- Exemplos da escolha do negócio e de diferentes formas de atuar:

Uma empresa de energia posiciona-se como de **energia e luz** ao concentrar-se em ligações residenciais e comerciais. Pode passar a atuar com **eletricidade** quando realiza geração, transmissão e distribuição. Seu ramo poderá ser o **energético** ao explorar meios alternativos de gerar e utilizar a energia. Pode chegar ao negócio de **qualidade de vida** quando tornar sua energia acessível aos mais carentes e ao mesmo tempo que preserva o meio ambiente.



Fonte: Tavares (2008, p. 95-93)

---

---

---

---

---

---

---

---

Ambiente Empresarial  
Definir o negócio

Definição restrita e ampliada do negócio

| Visão Restrita   | Visão Ampliada   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Trens de ferro</li><li>• Tratores</li><li>• Secos e molhados</li><li>• Televisão</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Transportes</li><li>• Produtividade agrícola</li><li>• Alimentos</li><li>• Informação, lazer, cultura e entretenimento</li></ul> |

Fonte: Tavares (2008, p. 88)

---

---

---

---

---

---

---

---

Ambiente Empresarial

Visão

- É uma oração que sintetiza uma situação futura, atingível e mensurável.
- É a representação do futuro que a empresa deseja construir, um desafio.
- Efeitos: unir esforços da empresa com grupos e parceiros (clientes, sociedade, etc.) planejando a atuação na cadeia produtiva.
- A visão motiva, energiza, inspira, alegra, sai da zona de conforto.
- Orienta os objetivos, investimentos, ações.

Elaborando a Visão:

- ✓ Reúna as pessoas e peça frases que expressem o desejo de cada uma sobre o estado futuro da empresa.
- ✓ Conecte as frases e construa uma declaração\*.

\*use verbos no infinitivo: ser, tornar-se, etc.

---

---

---

---

---

---

---

---

Ambiente Empresarial

Missão

- É a razão de existir da empresa, presentemente.
- É específica para cada empresa e não genérica, é uma identidade.
- Deve estar consistente com as tendências, portanto, sua reformulação implica passar de um estado atual para um estado posterior necessário.
- Orienta os objetivos, investimentos, ações.

"[...] a declaração de missão eficaz responde basicamente a uma pergunta: **Como pretendemos vencer nesse negócio?** [...] Essa pergunta obriga as empresas a identificar seus pontos fortes e fracos, a fim de avaliar onde podem atuar de maneira lucrativa."

(WELCH; WELCH, 2005, p. 12)

Então, podemos considerar que a missão orienta alocação de recursos, o desenvolvimento de novas capacidades, a melhoria na eficiência e produtividade, a retenção talentos, é dirigida pelas competências básicas e essenciais, etc.

---

---

---

---

---

---


---

---

Ambiente Empresarial

Missão e Valores

Exemplo de missão e valores corporativos

| Empresa   | Finalidade básica | Valores básicos  |
|---|-------------------|--|
|  | Alegrear pessoas  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Não-ceticismo</li><li>• Criatividade, sonhos e imaginação</li><li>• Atenção fanática à coerência e aos detalhes</li><li>• Preservação e controle da magia Disney</li></ul> |

Fonte: Santa Tereza/Toures (2003, p. 44)

---

---

---

---

---

---

---

---

Missão e mudança: os stakeholders devem estar predispostos.



Em 1987, Richard Ferris, decide oferecer aluguel de carros, para os clientes chegar ou sair dos aeroportos, e hotéis para hospedagem durante viagens. Ferris mudou o nome da empresa para Allegis e a missão foi ampliada. Após 4 meses Ferris foi demitido e o nome e missão da empresa foram restabelecidos.

**UNITED**

Missão e estratégia: Walmart – preços baixos todos os dias



Walmart desenvolveu o cross-docking: os produtos tem entrega contínua nos depósitos, são embalados e transferidos para lojas em até 2 dias. Isso maximizou a rotatividade do estoque. Os produtos passaram de uma área de carregamento de entrada para uma de saída com baixo custo operacional. Os baixos custos, ponto forte da Walmart, adequou-se a demanda por mercadorias em geral de baixo custo.

Fonte: Adaptado da Wikipédia Brasil/Pernambuco (2008, p. 94). Teófilo (2008, p. 103)

---

---

---

---

---

---

---

---

**FOLHA DE ATIVIDADES**

**Exercício 02**

---

---

---

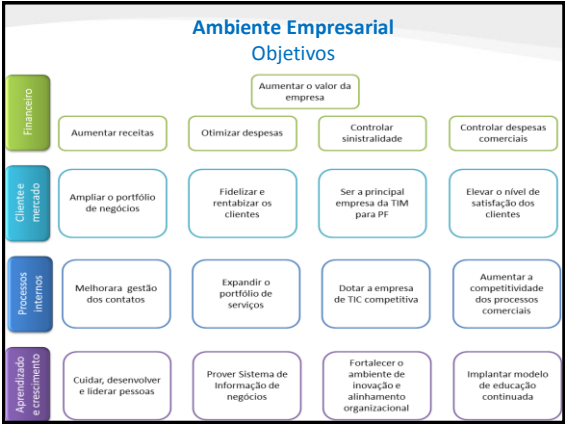
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---



### Ambiente Empresarial Estratégia

- Atuar com práticas de Inteligência Competitiva de classe mundial.
- Inserir a empresa como investidor de capital de risco no Centro-Oeste do Brasil.
- Promover inovação associada aos serviços para o segmento senil em São Paulo.
- Garantir a inovação como bandeira permanente das soluções ofertadas.
- Revisar os processos de negócio para melhoria no atendimento.
- Elaborar programas de capacitação em negociação e marketing de relacionamento para força de vendas e revendedores.
- Assegurar a permanência de talentos nas áreas-chave da empresa.
- Encorajar os colaboradores para práticas de cocriação com cliente final.
- Fortalecer as atividades de preservação do meio ambiente nas áreas de produção.
- Incrementar os investimentos nos segmentos de bebidas para exportação.
- Resgatar os negócios com produtos de segurança familiar
- Articular parcerias on-line e off-line entre compradores e vendedores.
- Mobilizar capital e pessoas para desenvolvimento de novas soluções em mercados inexplorados.
- Fortalecer a competitividade da área comercial ao nível de mercado.

---

---

---

---

---

---

---

---

## FOLHA DE ATIVIDADES

### Exercício 03

---

---

---

---

---

---

---

---

### Fatores Críticos de Sucesso

| Fatores chaves de sucesso             | Necessidades de informação   |
|---------------------------------------|--|
| 1. Serviço rápido e eficiente         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de características específicas dos serviços dos concorrentes, evidenciando as diferenças de abordagem</li> </ul>  |
| 2. Qualidade do produto               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Engenharia reversa dos produtos concorrentes</li> <li>• Perspectiva do cliente obtida por meio de entrevistas</li> <li>• Entrevistas com fornecedores e distribuidores</li> </ul> |
| 3. Características do produto         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Catálogos de produto</li> <li>• Engenharia reversa</li> </ul>   |
| 4. Rentabilidade e solidez financeira | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatório anual</li> <li>• Informações de crédito</li> </ul>  |
| 5. Imagem e nome de marca             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de pesquisa de clientes</li> <li>• Resultados de pesquisa de feiras</li> </ul>   |
| 6. Preço                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Listas de preço</li> <li>• Descrições das variações dos preços publicados</li> </ul>  |

Fonte: Santos (2005, p. 52)

---

---

---

---

---

---

---

---

# FOLHA DE ATIVIDADES

## Exercício 04

---

---

---

---

---

---

---

---

### Desenvolvimento histórico




---

---

---

---

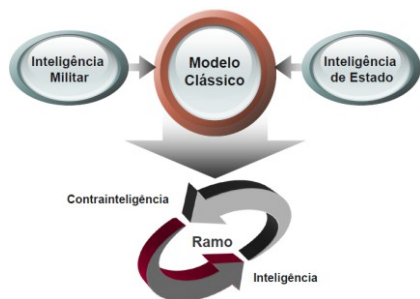
---

---

---

---

### Desenvolvimento histórico



Fonte: Elaborado a partir de Cardoso Junior (2007)

---

---

---

---

---

---

---

---

## Desenvolvimento histórico

Inteligência Competitiva pelo mundo



---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos e Definições

- Está fundada na **legalidade**, na **ética** e na **conduta profissional**. Sem práticas espãs;
- IC é uma atividade **formal**, **sistemática** e **permanente** além das turbulências do negócio;
- Requer **práticas de estudo** sobre o ambiente de negócios, promovendo **antecipação**, identificação de **riscos** e **calibragem** estratégica.
- Seus resultados não são números, mas o apoio que o gestor necessita para decidir num mundo capitalista.
- É **convivência** com os tomadores de decisão e sintonia fina com a rede de relacionamento, mas com a “**distância**” certa para gerar o máximo valor;

---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos e Definições



IC é uma disciplina de negócios necessária e ética para a tomada de decisão com base na **compreensão do ambiente competitivo**.

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



---

---

---

---

---

---

---

## Conceitos e Definições



O Sistema de Inteligência Competitiva é um **sistema de atividades humanas**, cujos **elementos-chave** se relacionam entre si com a finalidade de integrar as ações de planejamento e execução das atividades de Inteligência Competitiva, bem como a difusão dos resultados da produção de Inteligência, de forma a apoiar a tomada de decisão na organização. (MARCIAL, 2007, p. 44)

**Atores:** equipe de vendas, executivos, clientes, rede consultores, etc.

**Informações:** concorrentes, clientes, canais de venda, produtos, parcerias, etc.

**TIC:** internet e intranet, e-mails, bancos de dados, softwares, etc.

**Procedimentos:** pesquisa em feras, cenários, atuar com ética, incentivos, etc.

## Conceitos e Definições



Inteligência Competitiva é um **processo ético** de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório. (GOMES; BRAGA, 2004, p. 28)

Inteligência Competitiva é um processo sistemático de transformar **pedaços dispersos de dados em conhecimento estratégico** (TYSON, 2002, p. 1-3)



Trabalhos densos descrevendo as novidades do mercado  
Pesquisas incansáveis na internet para produzir *clippings*  
Pesquisa de Mercado sobre os preços dos concorrentes  
Realizar práticas de Gestão do Conhecimento

Adivinhação  
Previsão do futuro

ISSO NÃO É IC, NÃO IMPORTA A COR QUE SE DÊ!

Informação  
Relatórios

*Big Data*  
*Business Intelligence*  
*Data Mining*

Roubo  
Furto  
Espionagem  
Suborno  
Mentira

## Legalidade, ética e conduta

### PARA QUAIS LEIS DEVEMOS ESTAR ATENTOS?

- Condutas legais não infringem leis e não tem cominação criminal, civil, etc.
- Consulta prévia aos advogados.

### HÁ UM CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA ESTABELECIDO?

- Os valores éticos devem ser consentidos pela profissão, setor econômico, grupos regulamentares, alto escalão, colegas.
- Ética se aprende e se nota no dia a dia.
- As leis são úteis para a formação do código.

Você publicaria sua atitude no jornal?  
Se não, vejamos...



---

---

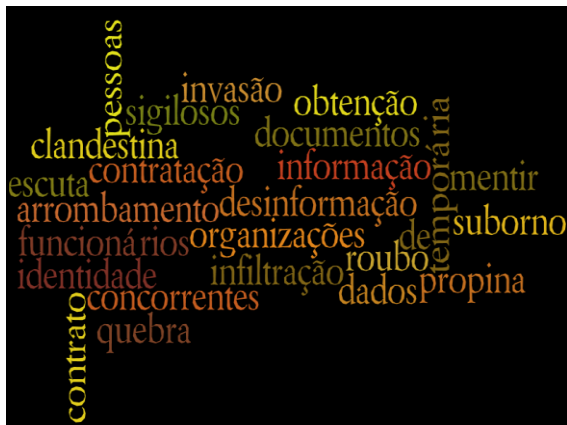
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

## Hierarquia da informação

Onde a informação pode ser encontrada?

|           | Dentro da empresa   | Fora da empresa  |
|-----------|---|--|
| Formais   | Relatório de vendas<br>Cadastro de fornecedores<br>Especificações dos produtos<br>Rede corporativa e intranet | Publicações especializadas<br>Empresas de pesquisa<br>Bases de dados<br>Internet |
| Informais | Conversas com especialistas e colaboradores   | Feiras do setor<br>Boatos<br>Festas  |



Qual o papel dessa informação? Ela tem valor?

Fonte: Elaborada por de Bartaglia (1999); Pozzobon, Freitas, Petroni (1997); Moreno (2003, p. 322, 16); Taraspanoff (org.), 2003.

---

---

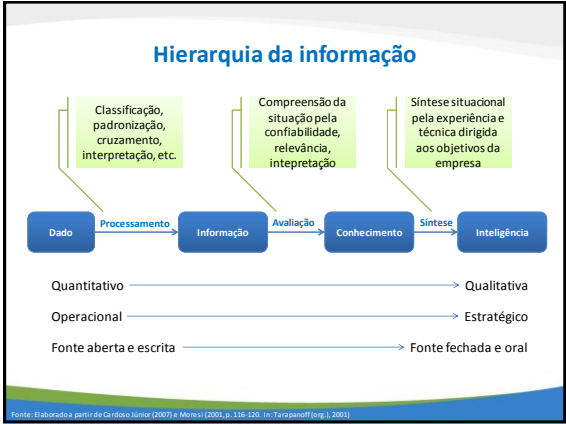
---

---

---

---

---



---

---

---

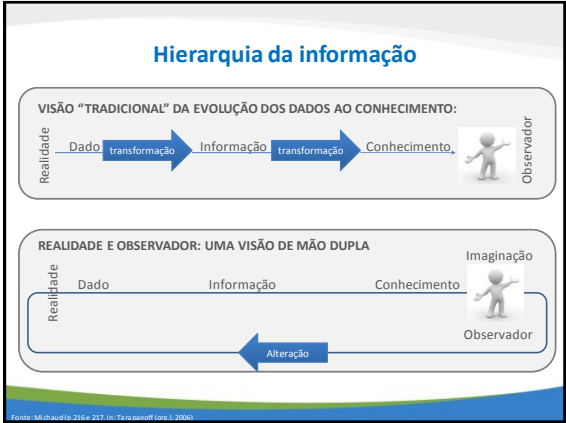
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---