

Desenvolvimento histórico

Eras Históricas

Idade Antiga	Idade Média	Idade Moderna	Idade Contemporânea
 Sun Tzu	 Arsenal de Veneza	 Francis Walsingham  Cardenal Richelieu	 I e II GM  Pós-Guerra

Desenvolvimento histórico



Fonte: Elaborado a partir de Cardoso Júnior (2007)

Desenvolvimento histórico

Inteligência Competitiva pelo mundo



Conceitos e Definições

- IC tem um **objetivo específico** de modo que o decisor avance no mercado.
- Está fundada na **legalidade**, na **ética** e na **conduta profissional**. Sem práticas espíãs;
- Requer **práticas de estudo** sobre o ambiente de negócios, promovendo **antecipação**, identificação de **riscos** e **calibragem** estratégica.
- IC é uma atividade **formal, sistemática e permanente** além das turbulências do negócio;
- Seus resultados não são números, é o apoio estratégico 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**.



Associação Brasileira dos
Analistas de Inteligência Competitiva

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



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?

- Conduitas legais não infringem leis e não tem cominação criminal, civil, etc.
- Consulta prévia aos advogados é sempre importante, veja o artigo:
 - Art. 195 da lei 9.279/96 – concorrência desleal

HÁ UM CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA ESTABELECIDO?

- Os valores éticos devem ser consentidos pelos órgãos de classe (ABRAIC, SCIP), grupos regulamentares, setor econômico, alto escalão, colegas.
- Ética se aprende e se nota no dia a dia.
- As leis são úteis para a formação do código da empresa.

Você publicaria sua atitude no jornal?

Se não, vejamos...

Como você se sairia...

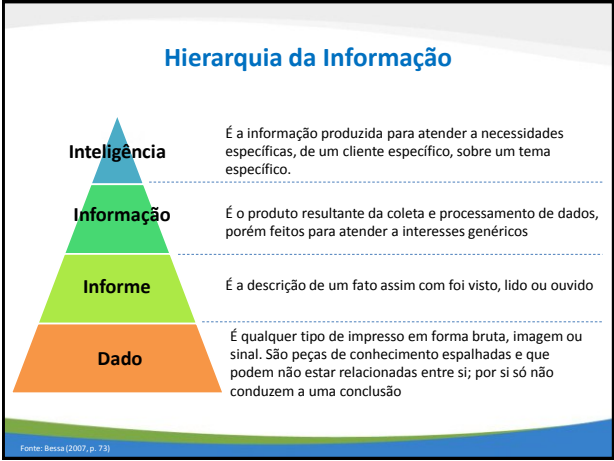
Bisbilhotando

O vendedor

Informação pública

não necessariamente está publicada

Fonte: Gomes, Braga (2004)





FOLHA DE ATIVIDADES

Exercício 05

MODELO DE PROJETO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	
Responsável: Lucas Lima, Dir. Marketing	Data: 30/04/2014
Cliente: Janaina Oliveira, Dir. Produção	
O que será feito: Sistema de Inteligência Competitiva (SIC) para área industrial da empresa a fim de ajudá-la criação de novos produtos e serviços.	
Por que será feito:	Oportunidades: Setor econômico crescendo 15% a.a. Ameaças: novos concorrentes no mercado. Forças: pessoal capacitado para criar novos produtos. Fraquezas: falta de tecnologia e procedimentos para criar novos produtos e serviços.
Como será feito:	As operações do SIC estudarão o mercado consumidor e a concorrência.
Equipe:	Coordenador: Lucas Lima Equipe: Lucas Lima, Janaina Oliveira e Américo Duarte.
Onde se localiza a área:	As dependências do SIC ficarão na Dir. de Produção.
Valor do projeto:	Os recursos investidos sairão do orçamento das duas diretorias envolvidas, em comum acordo, totalizando R\$ XXXXX.
Prazos para o projeto:	Início: 05/01/2016 Fim: 05/03/2016
Produtos finais:	Relatórios semanais e benchmarking competitivo
Observação:	

Fonte: Adaptado de Gomes; Braga (2004, p. 48).

Criação da área de IC

AÇÕES PRELIMINARES:

- Definir a missão da Área:

O diagrama mostra um fluxo centralizado. No topo, um ícone de alvo com uma seta no centro é rotulado 'Objetivo'. Uma linha desce do alvo para um retângulo azul rotulado 'Missão'. À esquerda do retângulo 'Missão' está um ícone de uma pessoa com uma mochila, rotulado 'Usuários'. À direita do retângulo 'Missão' está o texto 'Tipo de Inteligência'. Linhas conectam 'Objetivo' a 'Missão', 'Usuários' a 'Missão' e 'Missão' a 'Tipo de Inteligência'.

Nosso objetivo é estudar o mercado catarinense da sua empresa e disponibilizar gratuitamente, relatórios de inteligência, que podem ser acessados em qualquer momento. Essas informações são para ajudá-lo a pensar estrategicamente e tomar decisões de um jeito mais rápido e preciso, se antecipando à concorrência e melhorando os resultados do seu empreendimento.

Sistema de Inteligência Setorial – Sebrae de SC

Fonte: Elaborado a partir de Gomes; Braga (2004, p. 44-45).

Criação da área de IC

AÇÕES PRELIMINARES:

- Auditoria informacional
 - Mapear **informações** internas para uso imediato e localizar **especialistas** para apoio às etapas do processo de IC.
- Endomarketing
 - Sensibilizar, conscientizar e engajar as pessoas: workshops e palestras
- Incentivos à participação dos colaboradores
 - Motivar as pessoas a compartilharem informações: livros, cursos, etc.

Fonte: Gomes; Braga (2004, p. 44-45).

Criação da área de IC

SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA:

É um sistema de atividades humanas apoiado pela TIC, com 2 subsistemas:

- 1) **Interações sociais** → Redes
 - Tomadores de decisão
 - Equipe de IC
 - Gerente
 - Analista
 - Coletores
 - Correspondentes
 - Especialistas
 - Provedores de informação
- 2) **Interações entre processos de atividades**,
as principais são:

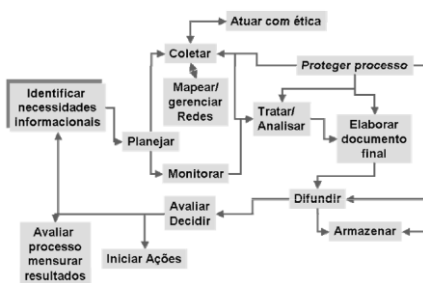
Fonte: Marcial (2007, p. 132)

Interações Sociais

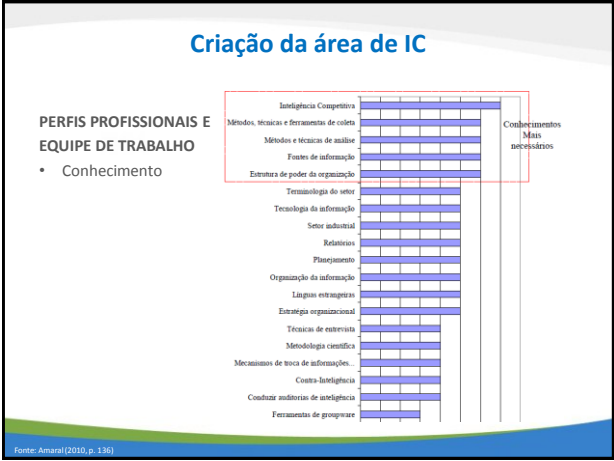


Fonte: Marcial (2007, p. 68)

Interações entre processos de atividades

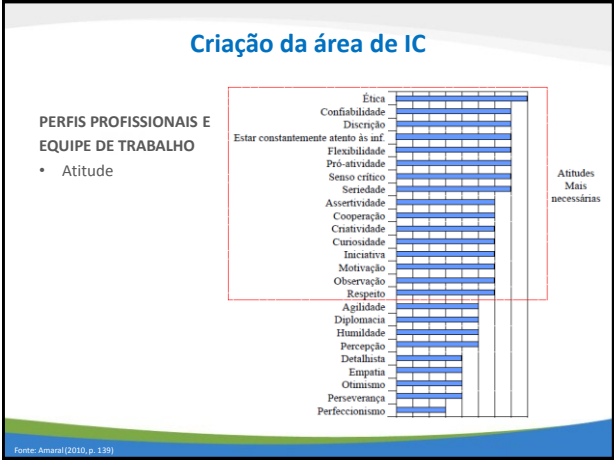


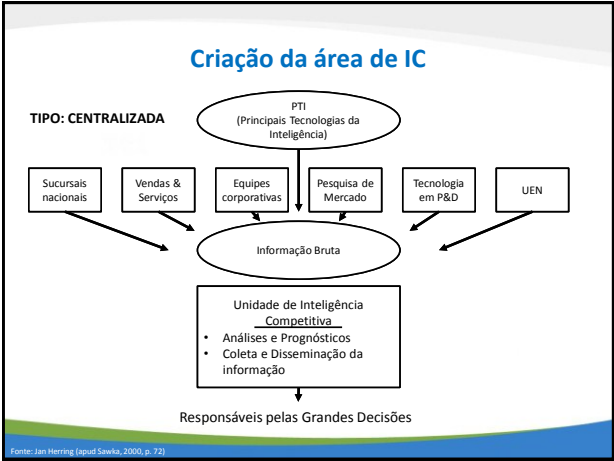
Fonte: Wilson (1990) e Marcial (2007, p. 69)

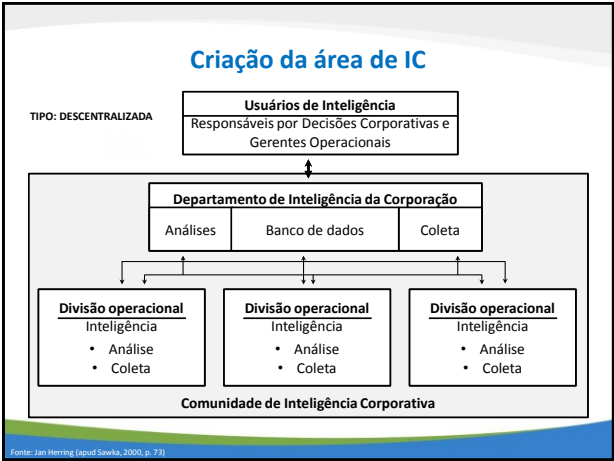


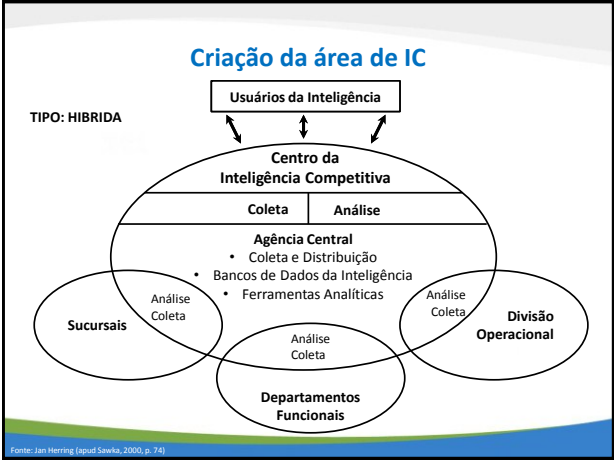












Criação da área de IC

Fatores	Demandas Estratégicas versus Táticas	Estrutura Organizacional Corporativa	Centro de Tomada de Decisões
Estrutura			
Centralizada	Peso maior no foco estratégico	Equipe corporativa forte	Pouca delegação de autoridade
Descentralizada	Peso maior no foco tático	Unidade Estratégica de Negócios de elevada autonomia	Completa delegação de autoridade
Híbrida	Mix de necessidades estratégicas e táticas	Divisão de poder entre a central e as equipes organizacionais	Tomada de decisão por consenso

Fonte: IEL (2007, p. 58) adapt Miller, 2003)

Criação da área de IC

Síntese da evolução do processo de implantação de IC nas organizações

Estágios de implantação	Coleta	Análise	Fluxo interno	Percepção de A/O	Apoio a decisões	GC	Redes humanas	Ferramentas tecnológicas	Correção de vícios	Lobby
1ª Informalidade	Informal	Não	Informal	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
2ª Valorização	Sim	Informal	Informal	Informal	Não	Informal	Informal	Não	Não	
3ª Centralização	Sim	Sim	Informal	Sim	Informal	Não	Informal	Informal	Não	Não
4ª Profissionalização	Sim	Sim	Formal	Sim	Sim	Sim	Estruturada	Sim	Não	Não
5ª Especialização	Sim	Sim	Formal	Sim	Sim	Sim	Estruturada	Sim	Sim	Sim

Fonte: Cardoso Júnior (2007, p. 85)

Criação da área de IC


LOCALIZAÇÃO DA ÁREA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- Posicionadas onde recebem demandas competitivas específicas de maior impacto para a organização.

Quais os requisitos para área de IC contribuir com os resultados financeiros, negociações, alianças, etc.?

Processo de IC

Necessidade de informação: KIT e KIQ



- Etapas para levantar NI:
 - Entrevistar individual com os decisores para levantar: KIT e KIQ;
 - Analisar as entrevistas, certificando-se de que a NI está alinhada com a Estratégia;
 - Validar os enunciados, alinhando: NI, escopo de trabalho e decisões que serão tomadas.
- Seja **responsivo** e **proativo**, não reativo.

Fonte: Herring (2002, In: Prescott; Miller, 2002); Gomes; Braga (2004).

Vigilâncias



Fonte: Elaborado por Wladimir Alcántara a partir de Berman; Hartley (2007); Kotler (2000); Porter (1986).

Onde a informação pode ser encontrada na empresa para alimentar rapidamente a NI?

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



Qual o papel dessa informação? Ela tem valor?

Fonte: Elaborado a partir de Battaglia (1999); Pozzebon; Freitas; Petrin (1997); Moresi (2001, p. 122, In: Tarasaneff (org.), 2001).

Processo de IC

Necessidade de informação: KIT e KIQ



Dificuldades encontradas:

- Falta de comprometimento dos entrevistados, mesmo quando apoiam o projeto de IC.
- Falta de preparo dos entrevistadores.

Fonte: Gomes; Braga (2004, p. 58).

FOLHA DE ATIVIDADES
Exercício 06

Processo de IC:

Coleta e armazenamento: Fontes

- Tipos: secundárias e primárias.
- Internas: CRM, ERP, SCM, BI, Rede de Colaboradores
- Externas: governamentais, instituições de classe, BD, (inter) nacionais
- Observação pessoal
- Entrevistas




Fonte: Elaborado a partir de Gomes; Braga (2004).

Processo de IC:

Coleta e armazenamento: Fontes

Dificuldades encontradas:

- Falta de confiabilidade das fontes pela pressa em obter a informação.
- Falta de recursos financeiros devido o alto custo de assinar bases de dados ou publicações, participar de eventos, comprar relatórios de consultorias, realizar pesquisas.




Fonte: Adaptado de Gomes; Braga (2004).

Gestão do Conhecimento em um ambiente de confiança mútua

Possíveis obstáculos:


- Falta de incentivos
- Práticas direcionadas e não implícitas
- Competições internas por vendas, obtenção de contratos.
- Medo do uso indevido do conhecimento compartilhado
- Gestão baseada em controle, monitoramento da eficiência e presença do funcionário.



Fonte: McInerney (2006). In: Tarapanoff (org.), 2006)

Processo de IC:

Coleta e armazenamento: Armazenamento



- Softwarehouse
- Pesquisa realizada:

Rank	Tecnologia utilizada para dar suporte à IC	Nº Indicações
1	Internet	89
2	Intranet	67
3	Software planilha eletrônica	57
4	Software aplicativos para escritório	55
5	Software de gerenciamento de banco de dados	44
6	Software para a comunicação instantânea, web ou teleconferência	33
7	Software específico para IC desenvolvido pela organização	27
8	Software comercial específico para IC	27
9	Softwares de trabalho em grupo	24
10	Blogs	19
11	Software gestor de conteúdos ou de documentos	17
12	Software ERP	14

Fonte: Amara(2010, p. 131)

FOLHA DE ATIVIDADES

Exercícios 07 a 12
