

Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento

ADM. Wladson Alcantara
Certificado CIP-I

Agenda

FUNDAMENTOS

- 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

Levantando necessidades de informação

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

Coleta e armazenamento

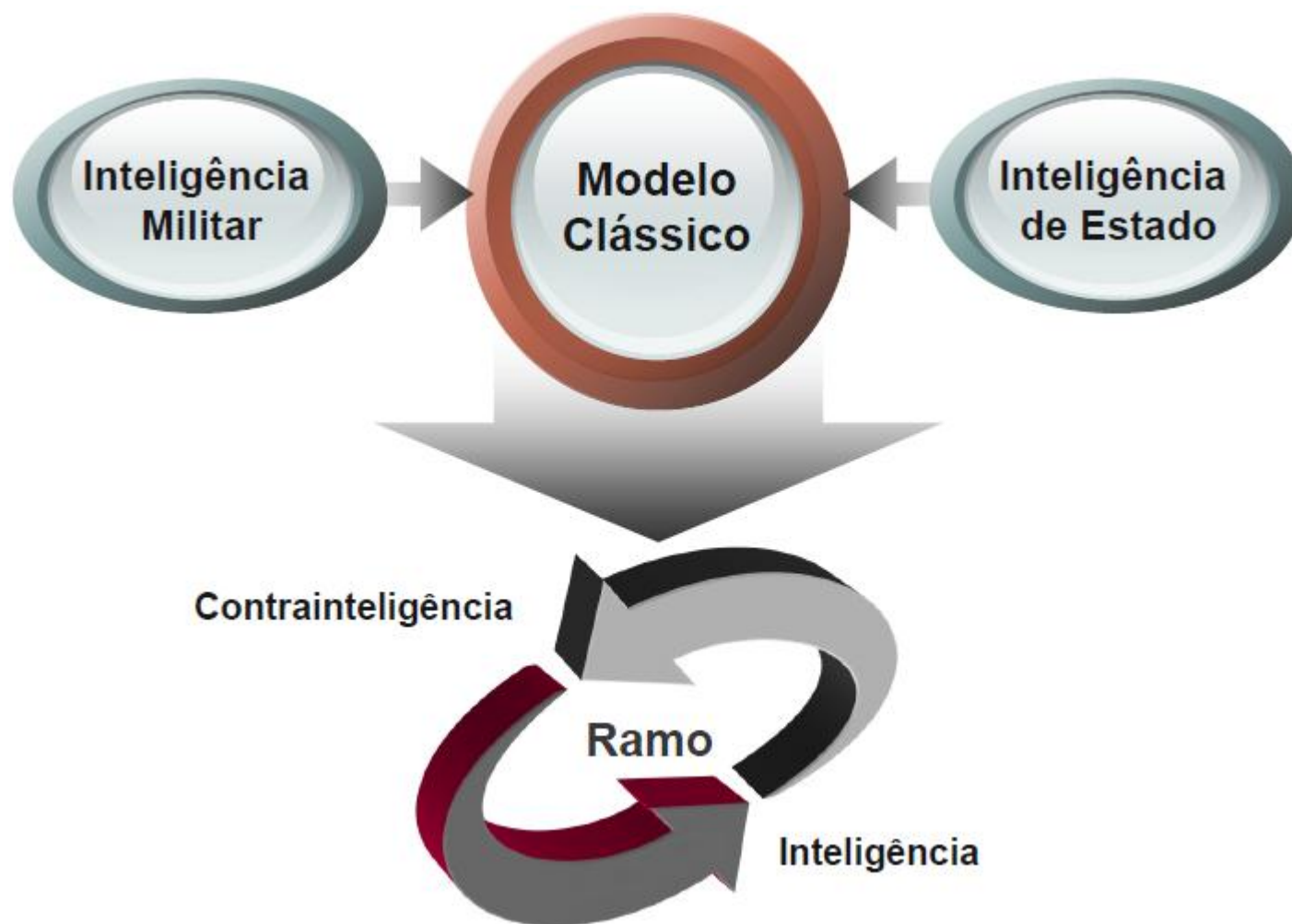
- Fontes de informação, técnicas de coleta e tecnologias de armazenamento
- Práticas de gestão do conhecimento aplicadas à IC

Desenvolvimento histórico

Eras Históricas



Desenvolvimento histórico



Desenvolvimento histórico

Inteligência Competitiva pelo mundo



Conceitos e Definições

- Está fundada na **legalidade**, na **ética** e na **conduta profissional**. Sem práticas espiãs;
- 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...**



Word cloud containing the following terms:

- espionagem
- contrato
- quebra
- concorrentes
- identidade
- funcionários
- arrombamento
- escuta
- clandestina
- pessoas
- sigilosos
- invasão
- documentos
- obtenção
- informação
- desinformação
- organizações
- infiltração
- dados
- roubo
- propina
- suborno
- mentir
- temporária

Hierarquia da informação

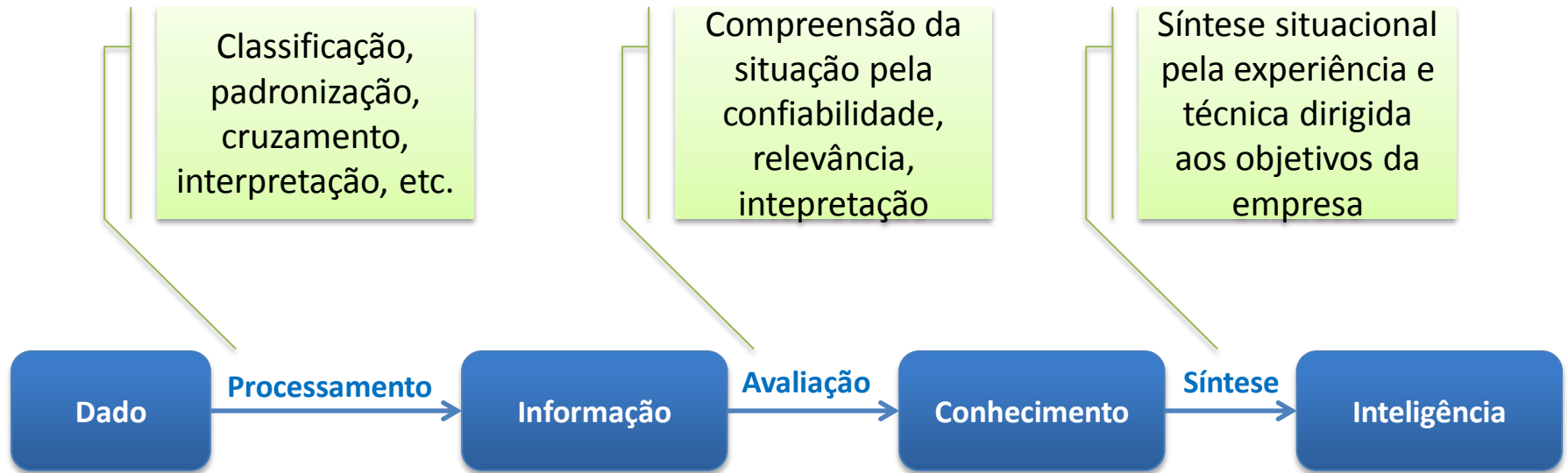
Onde a informação pode ser encontrada?

	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?

Hierarquia da informação



Quantitativo —————> Qualitativa

Operacional —————> Estratégico

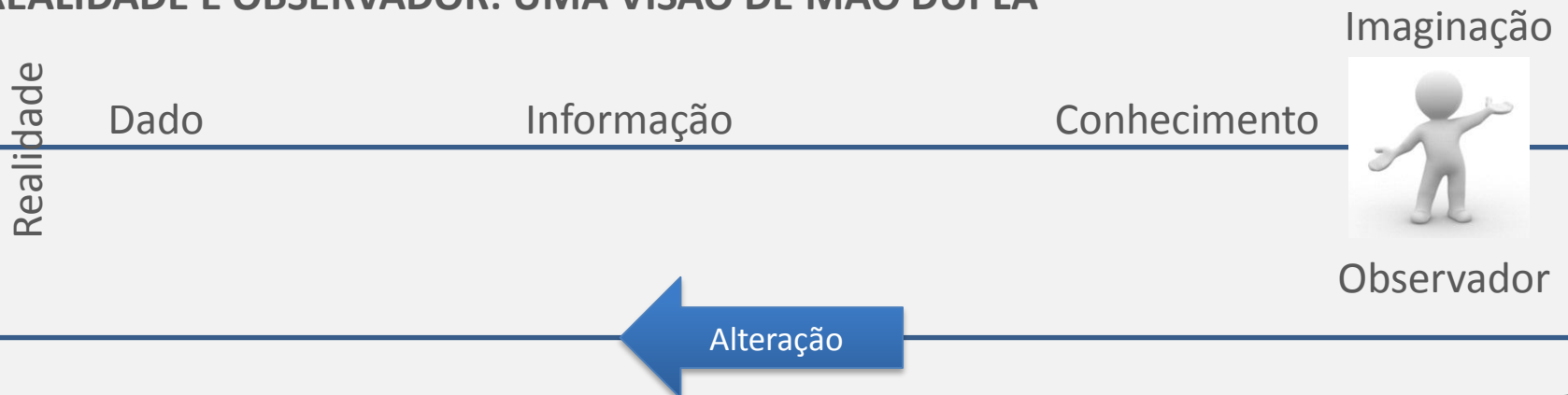
Fonte aberta e escrita —————> Fonte fechada e oral

Hierarquia da informação

VISÃO “TRADICIONAL” DA EVOLUÇÃO DOS DADOS AO CONHECIMENTO:



REALIDADE E OBSERVADOR: UMA VISÃO DE MÃO DUPLA



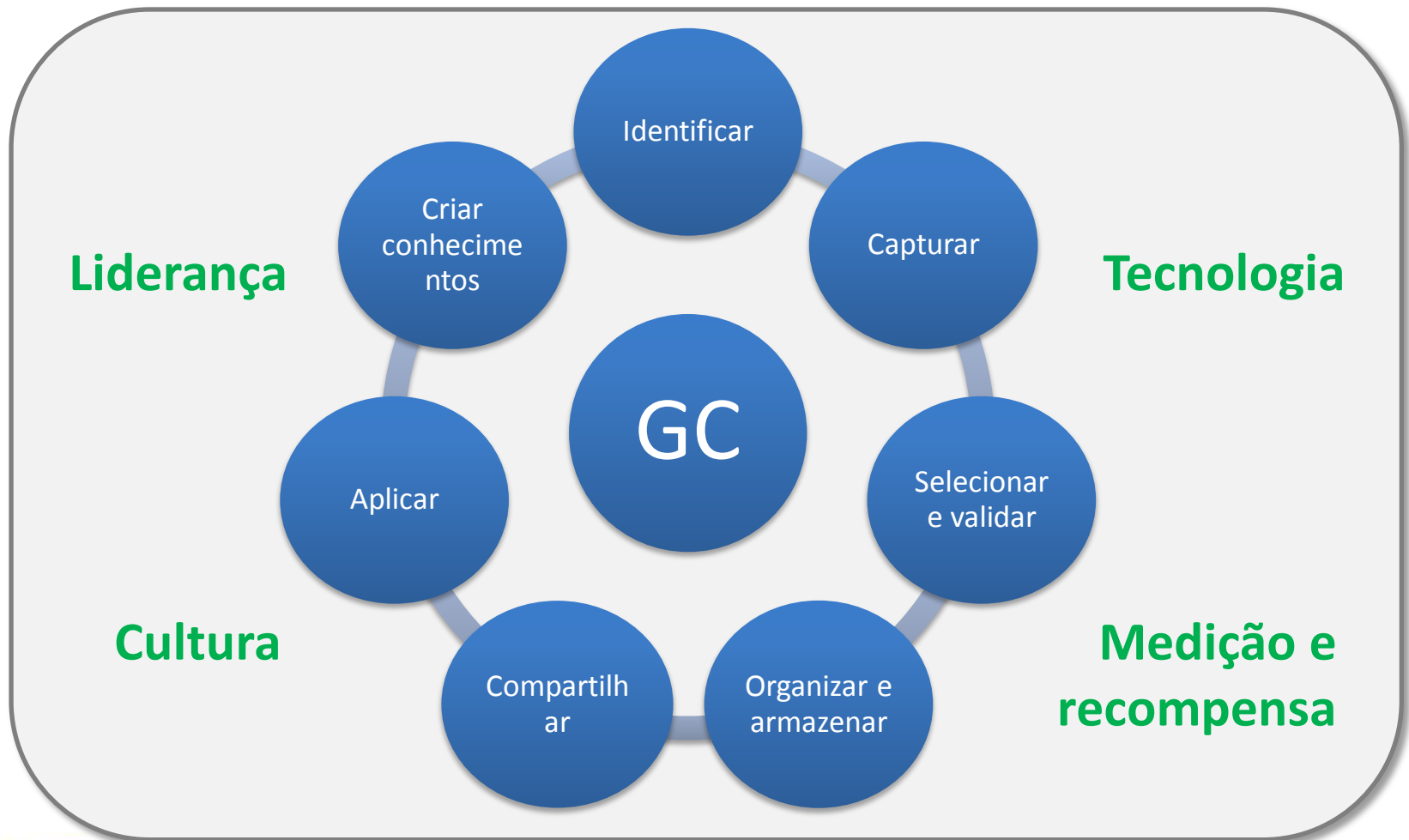
Hierarquia da informação

Processos de conversão do conhecimento



Tipologias de IC e GC

Modelo genérico de gestão do conhecimento



Tipologias de IC e GC

Sistema de Inteligência Competitiva



Criação da área de IC

AÇÕES PRELIMINARES:

- Definir a missão e objetivos da área
 - Quais as expectativas do decisor? A ênfase é estratégica ou tática? Quais as carências da empresa diante do ambiente de negócios?
 - Quem são os usuários? Que tipo de informação é buscada?
 - Reflete os valores, políticas, tecnologias da empresa?

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

Criação da área de IC

AÇÕES PRELIMINARES:

- Auditoria informacional na empresa:
 - Mapear informações internas para uso imediato no sistema de IC.
- *Endomarketing*
 - Conscientização e sensibilização
- T&D para os colaboradores
 - Que trabalham na área de IC ou não.
- Incentivos à participação dos colaboradores
 - Motivar as pessoas

Criação da área de IC

LOCALIZAÇÃO DA ÁREA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL:

- Sistema de IC pode apresentar características exclusivas para cada empresa.

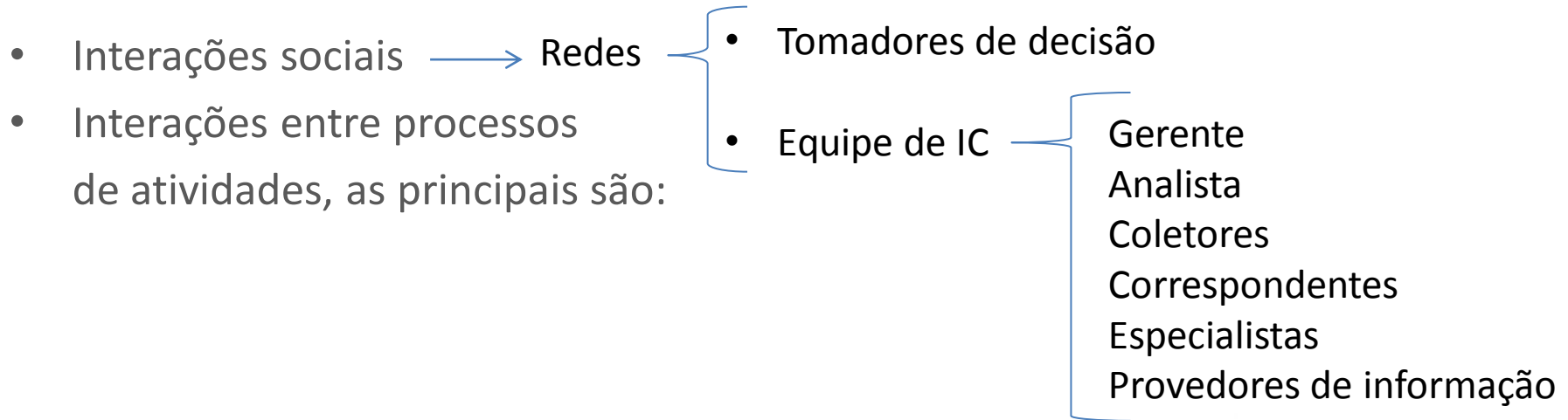
Quais os componentes indispensáveis para viabilidade e agregação de valor do Sistema de IC na empresa?

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue lines, resembling notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. The paper has rounded corners at the bottom. There is no handwriting or other markings on the page.

Criação da área de IC

SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA:

É um sistema de atividades humanas apoiado pela TIC

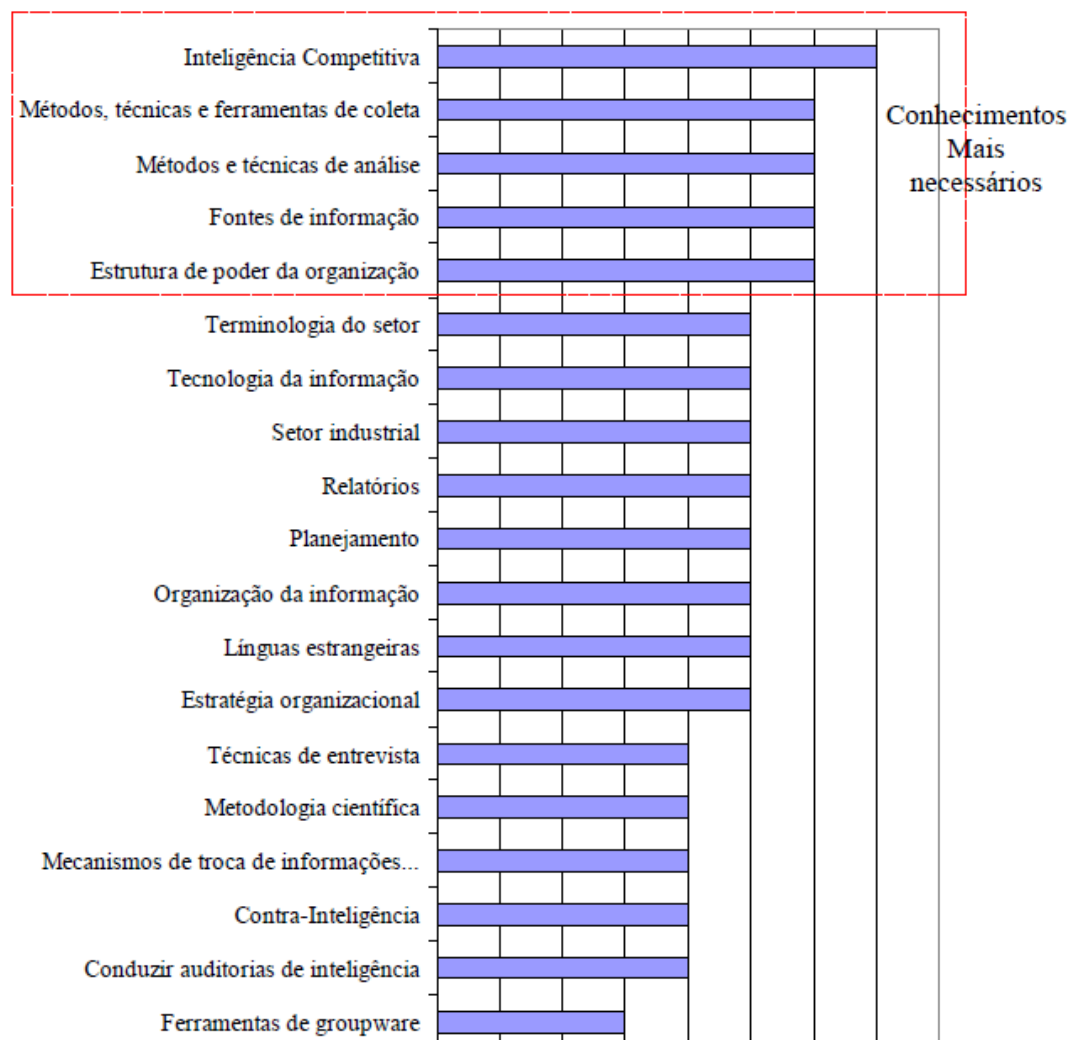




Criação da área de IC

PERFIS PROFISSIONAIS E EQUIPE DE TRABALHO

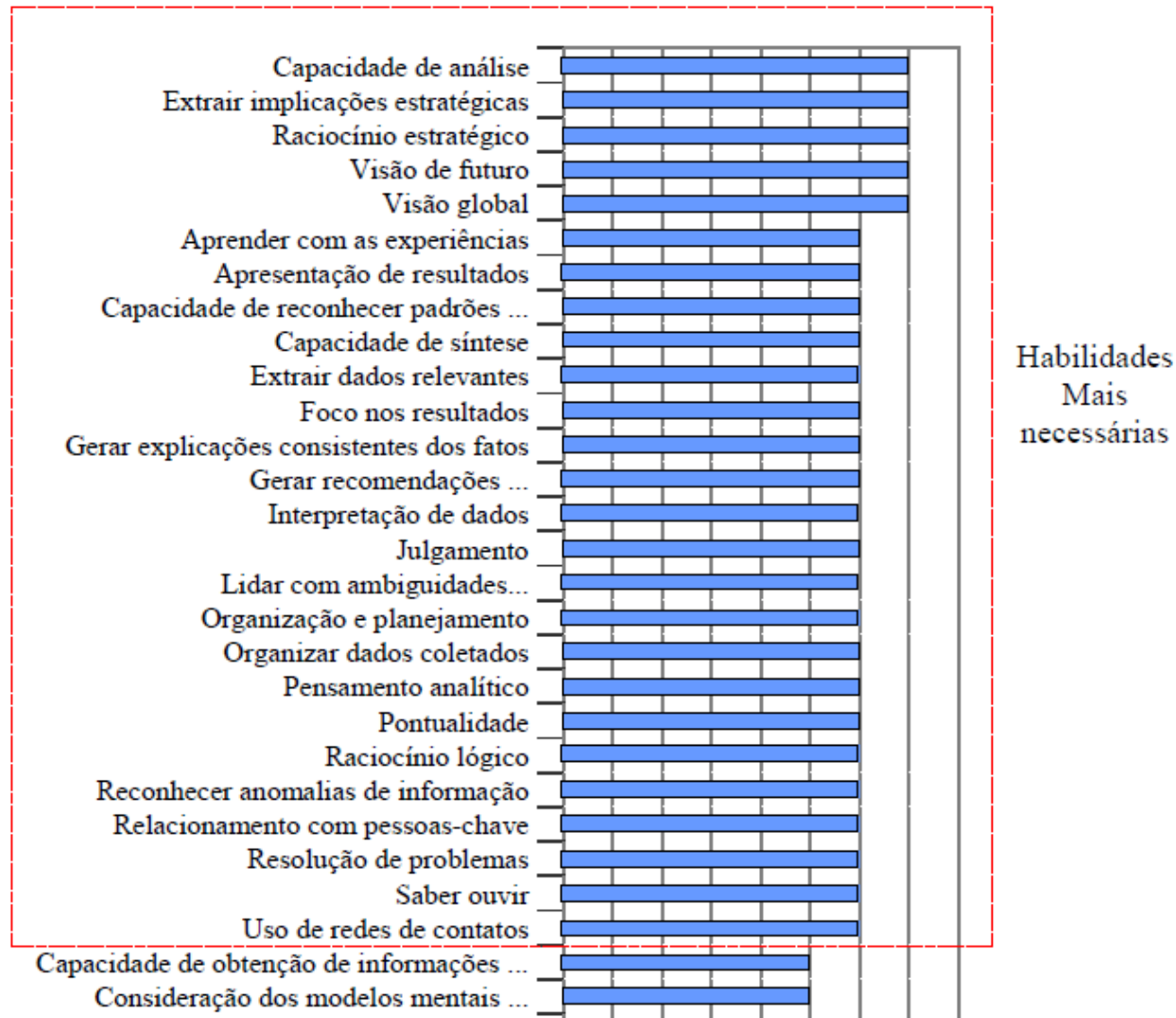
- Conhecimento



Criação da área de IC

PERFIS PROFISSIONAIS E EQUIPE DE TRABALHO

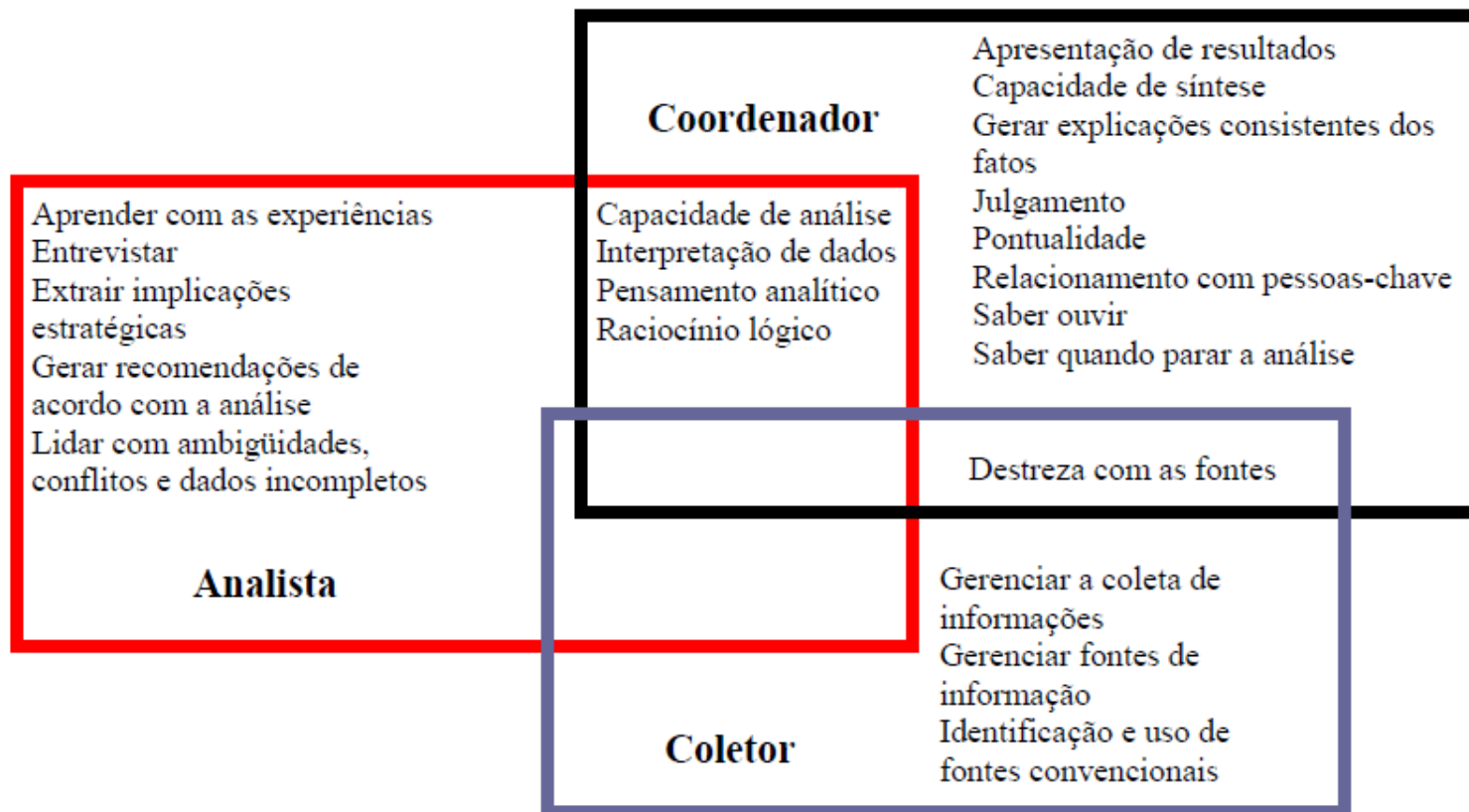
- Habilidade



Criação da área de IC

PERFIS PROFISSIONAIS E EQUIPE DE TRABALHO

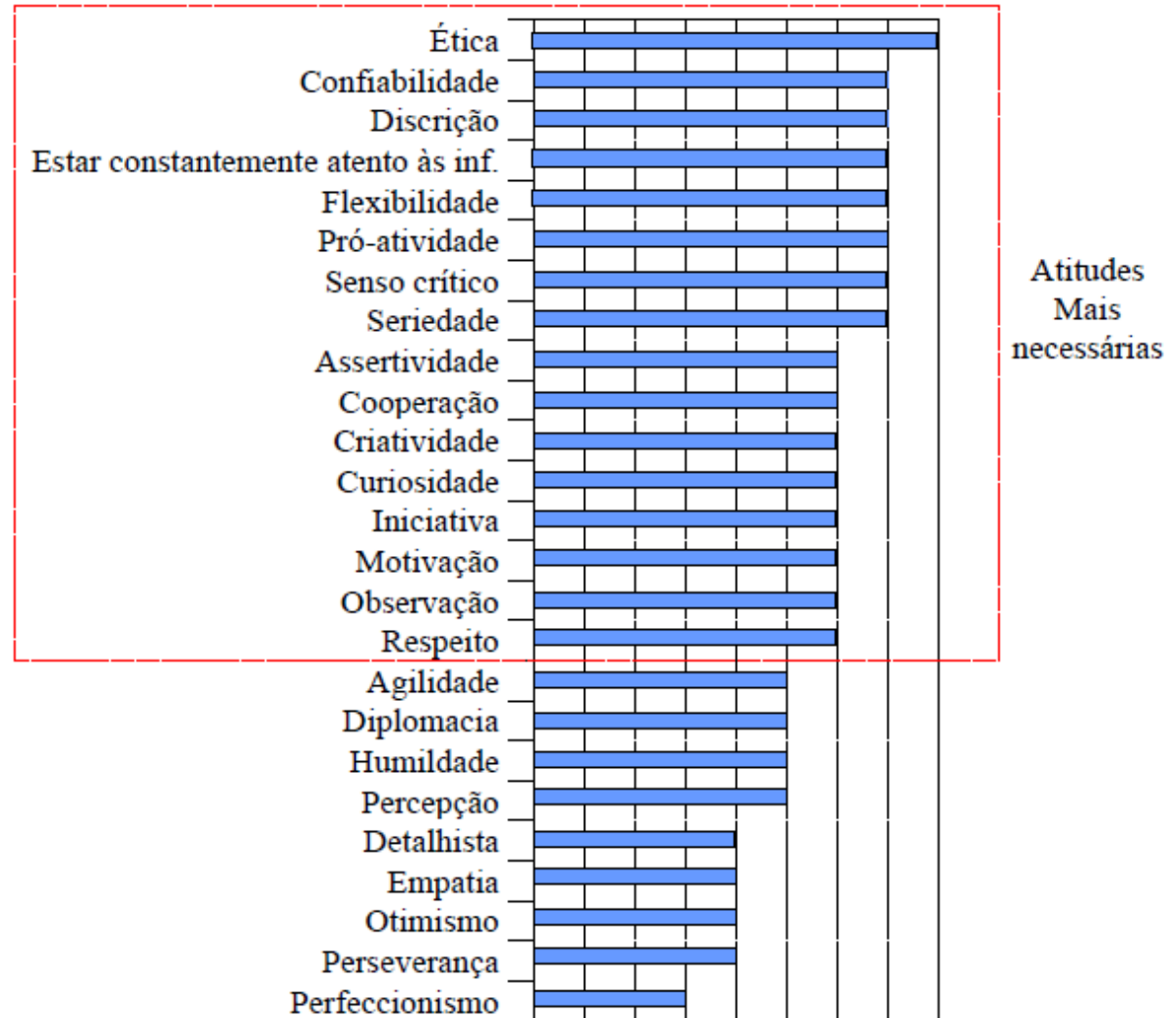
- Relação entre a função de IC e as habilidades de maior necessidade



Criação da área de IC

PERFIS PROFISSIONAIS E EQUIPE DE TRABALHO

- Atitude



Criação da área de IC

LOCALIZAÇÃO DA ÁREA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

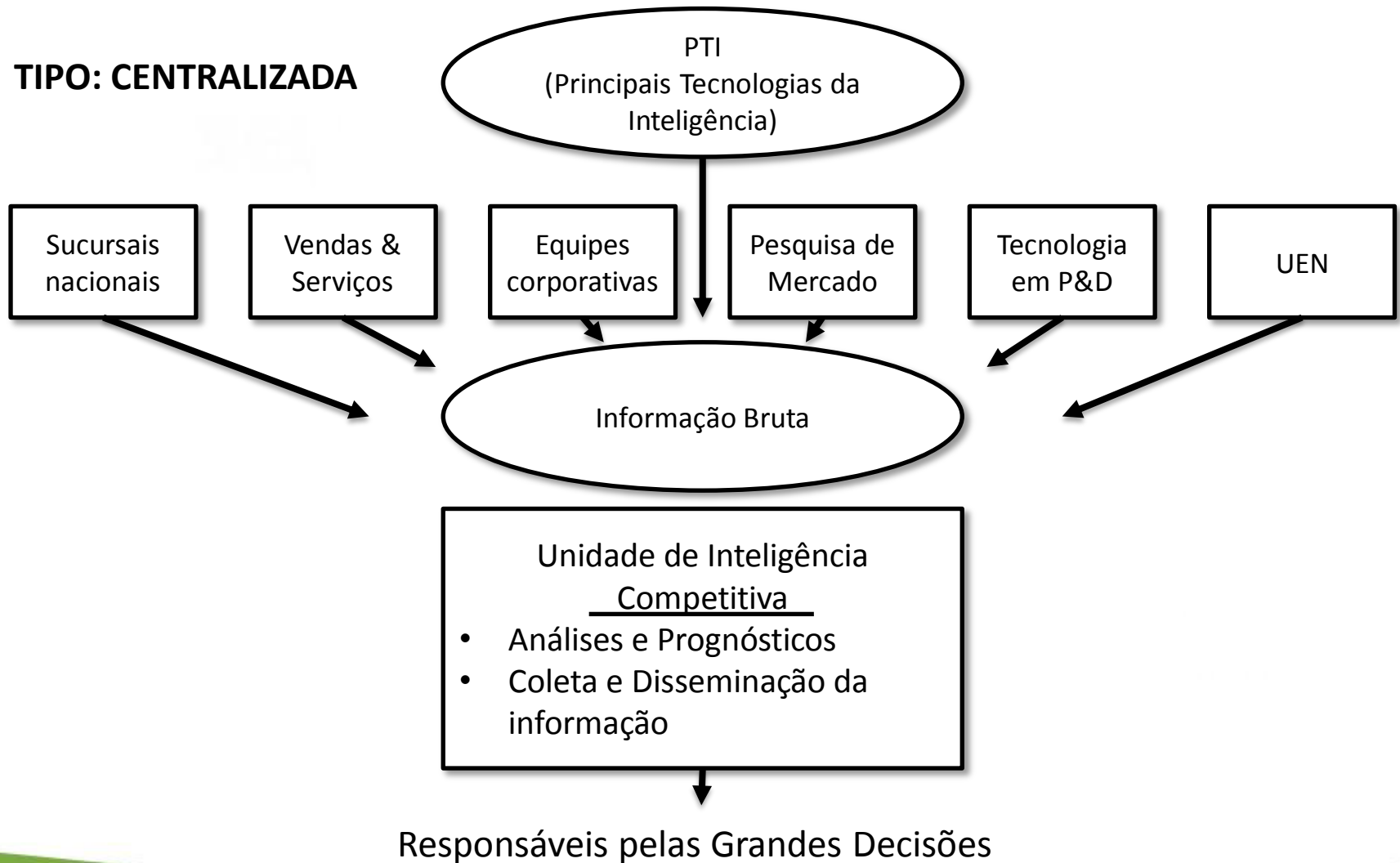
- Posicionadas onde recebem demandas competitivas específicas de maior impacto para a organização.

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

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue lines, resembling notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

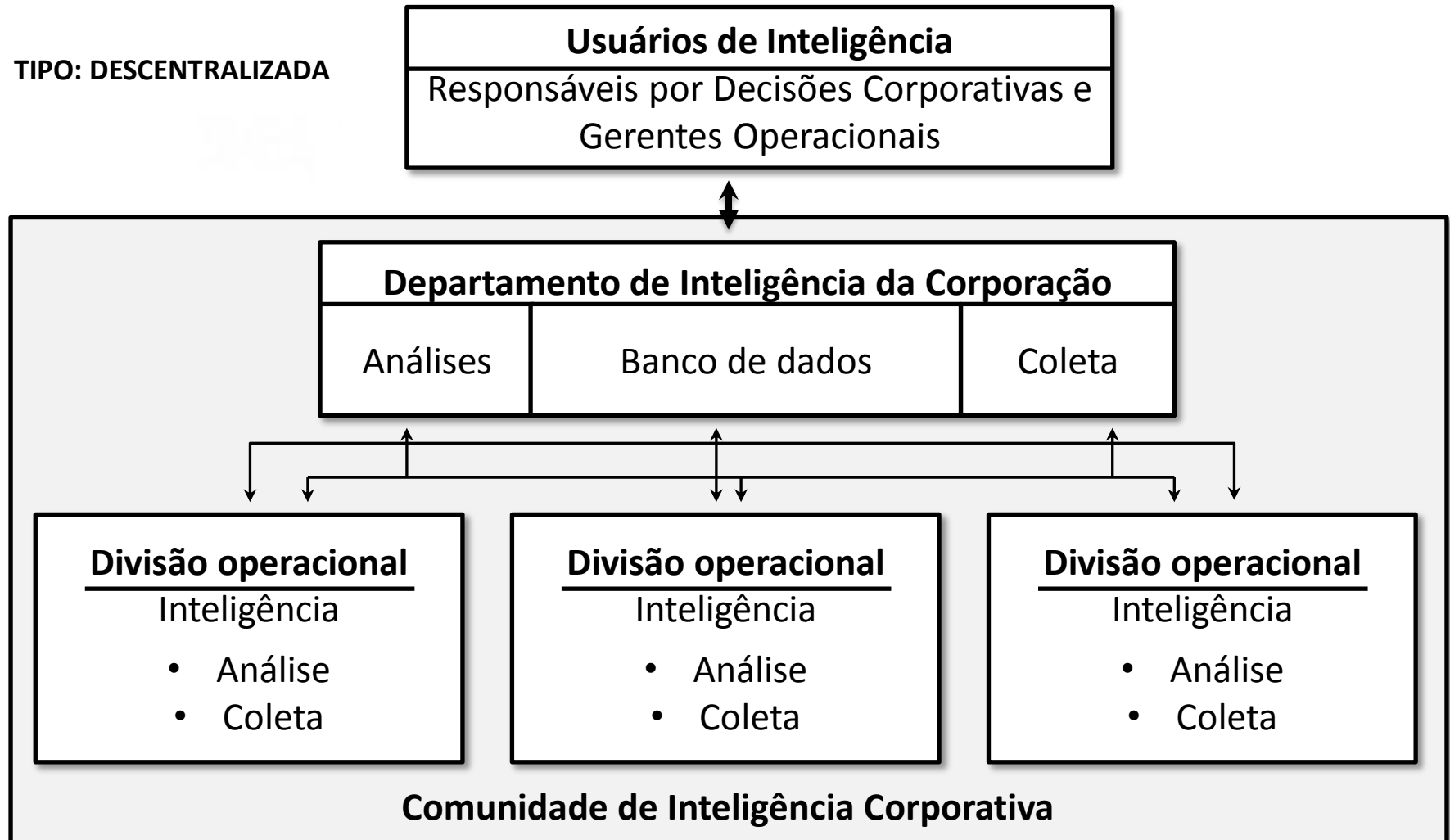
Criação da área de IC

TIPO: CENTRALIZADA



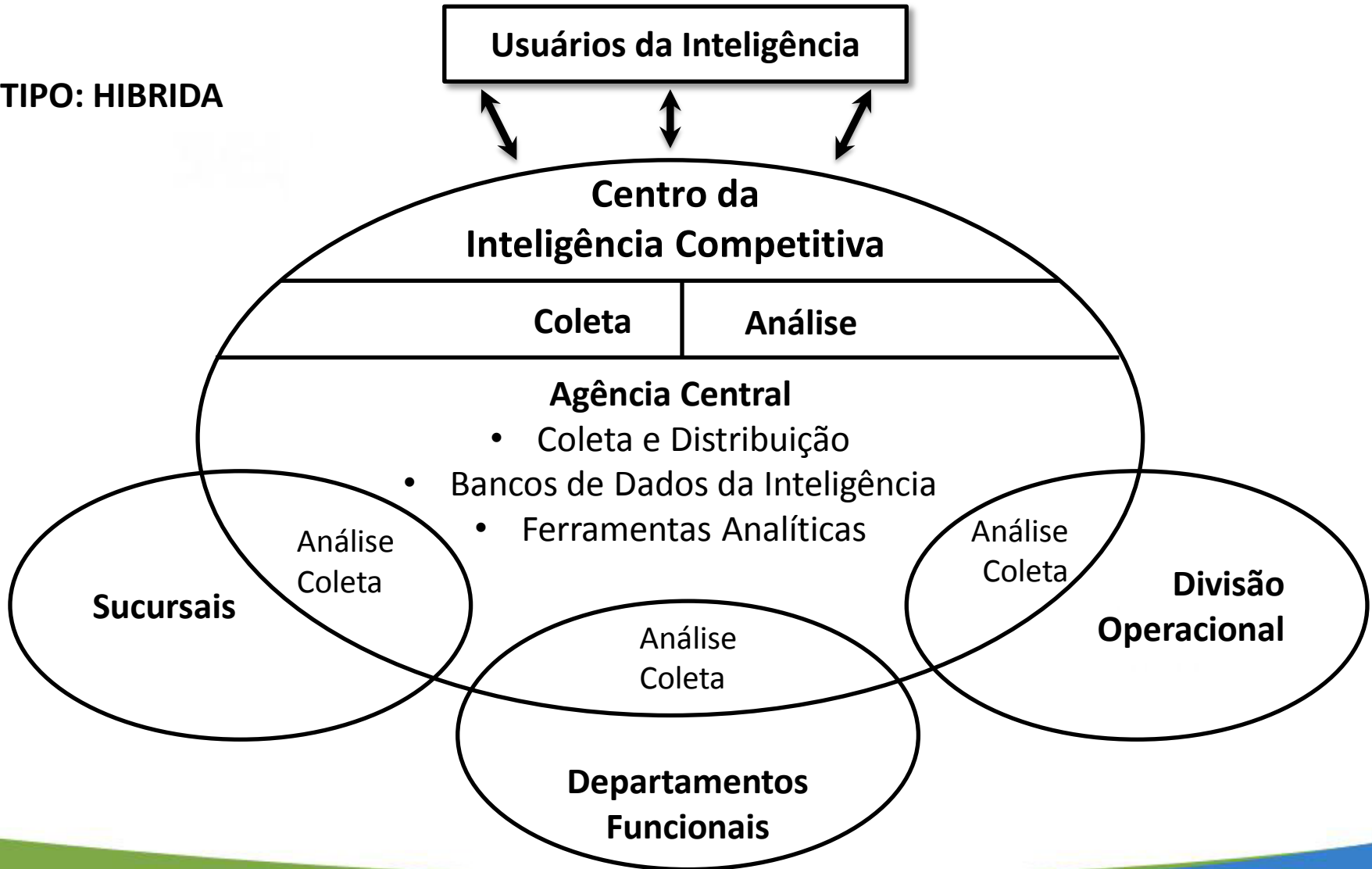
Criação da área de IC

TIPO: DESCENTRALIZADA



Criação da área de IC

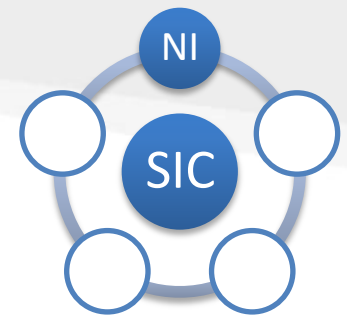
TIPO: HIBRIDA



MODELO DO PROJETO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA	
Responsável: Lucas Lima, Dir. Marketing	Data: 30/04/2014
Cliente: Janaína 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 quê 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, Janaína 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: 05/05/2014 Fim: 05/08/2014
Produtos finais:	Relatórios semanais e <i>benchmarking</i> competitivo
Observação:	

Processo de IC

Necessidade de informação: KIT e KIQ

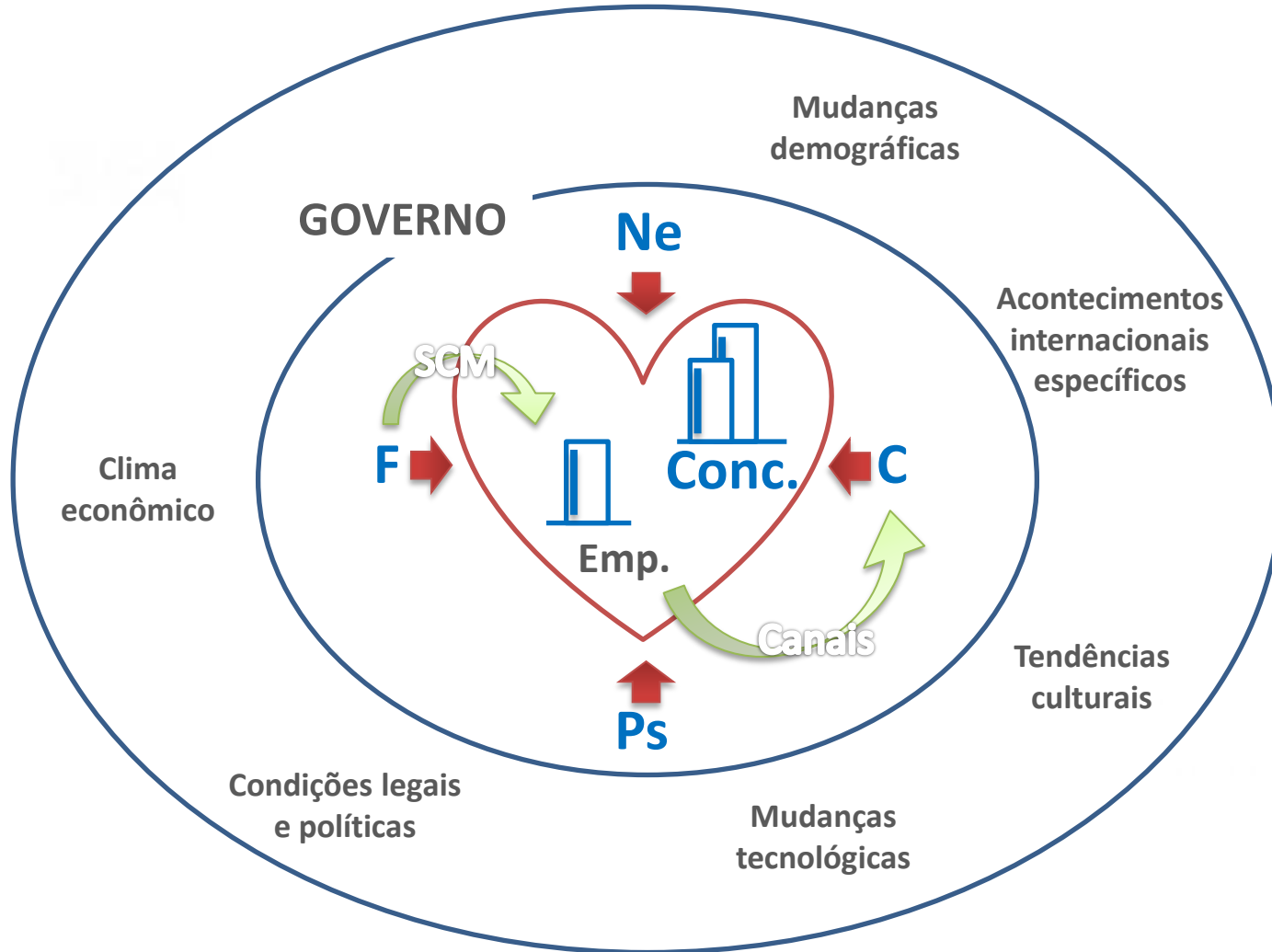


- **Entrevistar** os decisores para identificar KIT e KIQ.
- Resultados esperados: **foco** para implementar as operações de IC e gerar **soluções acionáveis**.
- Fundamentos da relação entre decisor e profissional de IC: **respeito** mútuo, **confiança** e diálogo **confidencial**.

Decisor (a): Amanda Lima | Cargo: Diretora Comercial

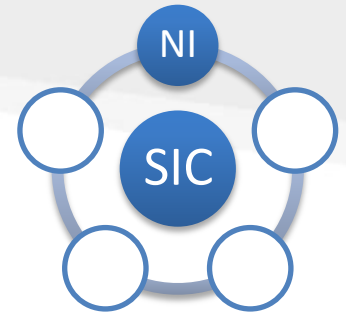
VIGILÂNCIA	KITs	KIQs	Informações
Concorrentes	Qual será o novo produto do concorrente X?	<ol style="list-style-type: none">1. Qual será o público-alvo? Será o mesmo nosso?2. Qual estratégia de comercialização?	Cliente-alvo, preço praticado, previsão de lançamento, tipo de campanha no mercado.

Vigilâncias



Processo de IC

Necessidade de informação: KIT e KIQ

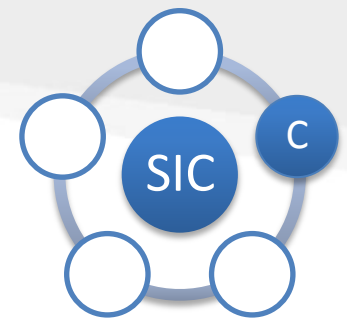


Dificuldades encontradas:

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

Processo de IC:

Coleta e armazenamento: Fontes



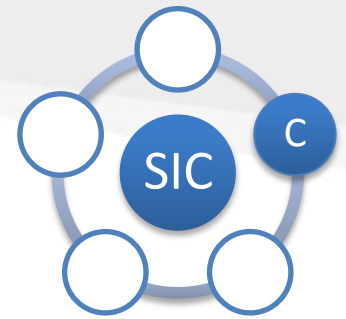
- Tipos: secundárias e primárias.
- Auditoria informacional na empresa.
- Fontes de informação externas.
- Classificação das fontes de informação.

MATRIZ DE CLASSIFICAÇÃO DAS FONTES DE INFORMAÇÃO

FONTE	PERIODICIDADE	ESTRUTURA	CONTEÚDO	CUSTO	RELEVÂNCIA	CONFIABILIDADE
Site	Diária	Formal	Primário	Grátis	Essencial	Alta
Periódico	Semanal	Informal	Secundário	Baixo	Muito	Média
Entrevista	Mensal			Médio	Pouco	Baixa
Observação	Anual			Alto	Irrelevante	

Processo de IC:

Coleta e armazenamento: Fontes

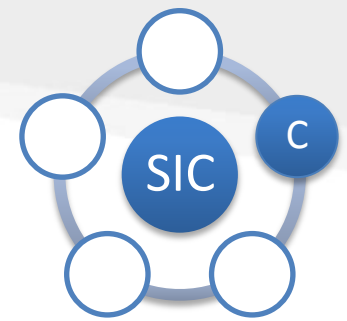


Dificuldades encontradas:

- 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.

Processo de IC:

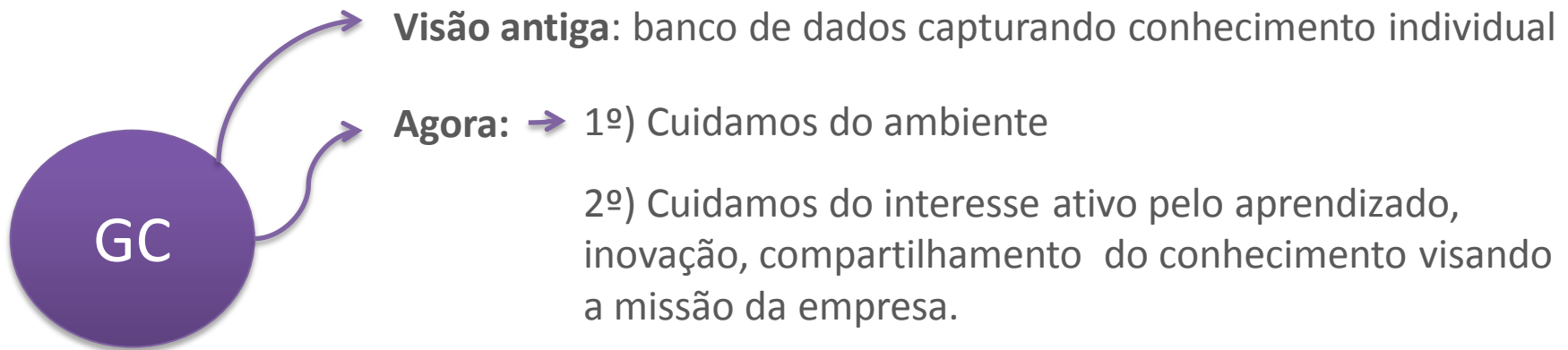
Coleta e armazenamento: Coleta



- O coletor conhece do assunto? É da área? Então:
 - Saberá fazer perguntas ao analista para compreender o que buscar.
- A relação tempo e volume.
- Redes humanas
 - Formais e informais
 - Reconhecimento da existência das redes
 - Trabalhando com redes humanas de informação.

É a busca de pessoas dispostas a trocar informações.

Gestão do Conhecimento em um ambiente de confiança mútua



Conhecimento como processo de compartilhamento

Pessoas voluntariamente e intencionalmente buscam ensinar e aprender: publicando, palestrando, trocando ideias, acompanhando o trabalho dos outros.

Conhecimento como objeto

Forçadamente as pessoas armazenam o que sabem para a empresa ter o controle sobre essa base, gerando um estoque de vídeos, fotos, relatórios, etc.

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.

Gestão do Conhecimento em um ambiente de confiança mútua

Rodas de diálogo intergerações mais
apresentação teatral

Meios para
obter e apresentar
o conhecimento

*Possibilidade de lidar com a
falha e ter apoio das pessoas
quando estiver vulnerável
(pelo cultivo da confiança)*

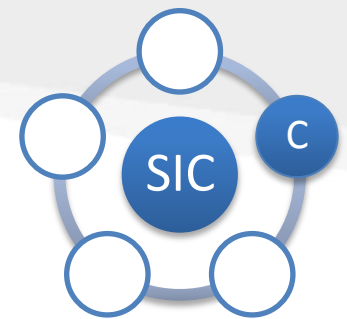
Tolera e encoraja a
aceitação dos riscos

Acesso fácil e sem demora à
informação para que fique
sempre em uso e atualizada.

Desenvolvimento
contínuo do
conhecimento

Processo de IC:

Coleta e armazenamento: Armazenamento

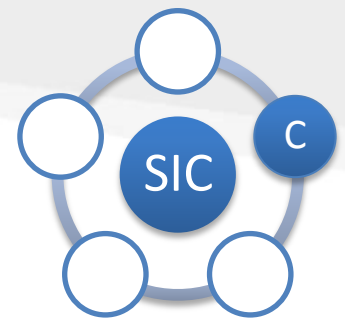


- *Softwarehouse*
- Pesquisa realizada:

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

Processo de IC:

Coleta e armazenamento: Armazenamento



- Funcionalidades básicas das ferramentas de GC:
 - Recuperação aperfeiçoada de informação
 - Visualização e navegação
 - Colaboração e fluxo de trabalho
 - Citações e autoria
 - Sistemas com base em decisões
 - Gerência de coleta

Glossário

Dados primários: dados coletados para solucionar o problema em questão, portanto, não coletados anteriormente.

Dados secundários: dados que já foram coletados para outros propósitos que não o problema em questão, como o censo do IBGE, artigos em revistas, etc.

Estratégia: teoria de uma empresa sobre como ganhar vantagem competitiva.

Vantagem Competitiva: quando uma empresa cria mais valor econômico do que suas rivais.

Valor econômico: diferença entre os benefícios percebidos ganhos por um cliente que adquire os produtos ou serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos ou serviços.

Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento

ADM. Wladson Alcantara
Certificado CIP-I