

PUZZLE

Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva

PUZZLE - AÑO 6, EDICIÓN Nº 23 - AGOSTO-OUTUBRO 2006

ISSN 1696-8573



Nesta edição ...

- **INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO BRASIL**
- **DESENVOLVIMENTO, INOVAÇÃO E CULTURA NA IC**
- **EXPERIÊNCIAS E CASOS DA INDÚSTRIA BRASILEIRA**

PUZZLE

Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva

Direcção Editorial: **Alessandro Comai**
alessandro.comai@esade.edu
Joaquín Tena Millán
joaquin.tena@upf.edu

Coordenador: **Manuel Membrado**
coordinacion@revista-puzzle.com

Comité Editorial: **Silvia R. Arroyo Varela**
sarroyo@uma.es
Tomás Baiget
baiget@sarenet.es
Walter Felix Cardoso Junior
wfelix@unisul.br
Rosa Freire Corzo
rfreire@cisgalicia.org
Irene Patricia Lozano Cárdenas
ilozano@imp.mx
Mari Carmen Marcos Mora
mcarmen.marcos@upf.edu
Roberto Manunta
roberto@manuntaconsulting.com
Carlos Merino Moreno
carlos.merino@uam.es
Yara Rezende
yararezende@natura.net
Marisela Rodríguez Salvador
marisrod@itesm.mx
Juan Carlos Vergara
jcvargar@cde.es

Publicidade: **Manuel Membrado**
coordinacion@revista-puzzle.com

DL. Numero: B-45.448-03

ISSN 1696-8573

PUZZLE, a Revista Hispánica de Inteligencia Competitiva, é uma publicação electrónica bimestral de carácter académico e cariz prático com acesso gratuito por subscrição. A sua missão é difundir o conhecimento e a prática da Inteligência Competitiva e da Vigilância Tecnológica pelas empresas e organizações da comunidade hispânica.

Web: <http://www.revista-puzzle.com>

Suscripción: http://www.revista-puzzle.com/puzzle_sub.php

Editor: EMECOM Consultores, S.L.
Llacuna 162
08018 Barcelona, España
Tel. +34 93 401 98 01

© Copyright 2002-2006 - EMECOM Consultores, S.L. Todos os direitos reservados.

Resumo

PUZZLE - AÑO 6, EDICIÓN Nº 23 AGOSTO-OUTUBRO 2006

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO BRASIL: UMA REALIDADE CORPORATIVA, por *Elisabet Braz Pereira Gomes e Fabiane dos Reis Braga*, 5-10

ENSINO E PESQUISA NO CAMPO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO BRASIL E A COOPERAÇÃO FRANCO-BRASILEIRA, por *Gilda Massari Coelho, Henri Dou, Luc Quoniam e Cícera Henrique da Silva*, 12-19

LIÇÕES DE LITERATURA PARA PROFISSIONAIS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, por *Alfredo Passos*, 21-26

COMUNIDADE PRÁTICA COMO FERRAMENTA DE FORESIGHT: CANAL PROSPECTAR E INDÚSTRIA BRASILEIRA, por *Rosana Pauluci, Luc Quoniam e Edson Luiz Riccio*, 28-34

PETROFLEX: INOVANDO OS CAMINHOS PARA A INTELIGÊNCIA, por *Wanderlei Passarella, Eloisa Oliveira e Renata Rodrigues*, 36-45

A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO SUPORTE AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS BRASILEIRAS, por *Helio Biagi e Guy Pierre F. Berjeaut*, 47-50

ENTREVISTA A PROFISSIONAIS DA IC, 52-55

INFORMAÇÃO DO ÂMBITO DA IC, 56

Todos os artigos publicados em PUZZLE são examinados e avaliados pelo Comité Editorial utilizando o sistema de duplo-cego. Para qualquer comentário ou opinião sobre os nossos artigos pode enviar um e-mail a: direccion@revista-puzzle.com. O editor não comparte necessariamente as opiniões expressadas em PUZZLE.

Se deseja publicar um artigo ou notícia, dar uma opinião, ou apresentar um projecto, pode enviar um e-mail a: coordinacion@revista-puzzle.com, ou bem, revisar a Guia de Autores PUZZLE na página <http://www.revista-puzzle.com>.

PUZZLE está indexada nas seguintes Bases de Dados:



e-revist@s

Prezados Leitores,

“Inteligência Competitiva” no Brasil!. Para este slogan preparamos uma edição especial salientando a prática brasileira sob diferentes aspectos: o estado da arte, a sua evolução e a sua prática. Este é o primeiro número, dedicado exclusivamente a um país, realizado na língua original e com a contribuição única de autores locais.

O primeiro artigo aborda a situação actual e as raízes da prática da IC, nomeadamente, descreve-se a sua história em relação com a história do próprio país, e são introduzidos ainda, os elementos diferenciadores que distinguem a Inteligência Competitiva Brasileira. Logo a seguir, no segundo artigo vê-se em profundidade uma relação de cooperação franco-brasileira e a sua contribuição ao desenvolvimento da IC no Brasil.

Para terminar esta primeira parte de artigos conceituais encontramos um trabalho que expõe num tom de metáfora algumas reflexões sobre algumas das características de um departamento de Inteligência. A segunda parte de este número especial está dedicada a ferramentas e a dois casos de IC em dois sectores. A leitura que se propõe sobre a ferramenta traz a debate como fazer servir comunidades de práticas, isto é, um grupo de especialistas para poder estudar e vigiar o meio industrial. Ainda nesse sentido, Petroflex descreve a sua experiência com o sistema de alerta antecipada aplicada à IC, enquanto que o Bradesco nos proporciona uma visão de Inteligência Estratégica no setor de finanças brasileiro.

Por último, um artigo que expõe o resultado de uma entrevista que efectuamos a 3 profissionais da Inteligência Competitiva no Brasil.

Creemos assim poder oferecer na língua original a experiência da IC de um país como o Brasil, que vem demonstrando um interesse e um desenvolvimento excepcionais nesta matéria.

Cordialmente,

Alessandro Comai, *Direcção Editorial PUZZLE*

Joaquín Tena Millán, *Co-Direcção Editorial PUZZLE*



**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS
DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**

REFERÊNCIA EM INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

NOSSA MISSÃO:

Congregar e integrar pessoas que exerçam atividades de Inteligência Competitiva para proporcionar atualização permanente e integração com o mercado, além de disseminar ferramentas, metodologias e a mentalidade de IC com ética e responsabilidade social.

ASSOCIE-SE!

| www.abraic.org.br | Fone: 55 61 3342-3532 |

Em Agosto



De 29 a 31 de agosto de 2006 em Curitiba / PR
Mais informações no site
www.gecic.com.br

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO BRASIL: UMA REALIDADE CORPORATIVA

por Elisabeth Braz Pereira Gomes e Fabiane dos Reis Braga

Resumo/Summary

Este artigo trata da evolução da Inteligência Competitiva (IC) no Brasil e dos fatores críticos de sucesso na implementação de processos de Inteligência em pequenas, médias e grandes empresas brasileiras. Ressalta-se a necessidade da preparação do ambiente corporativo para a efetiva implantação do processo de Inteligência Competitiva considerando a cultura organizacional e o apoio da liderança. São apresentados exemplos de empresas que já possuem processos de Inteligência implantados e alguns resultados apresentados.

This article considers the evolution of Competitive Intelligence (CI) in Brazil and the critical factors to succeed on the execution of Intelligence processes' in small, medium-sized and big Brazilian companies. Focusing, the necessity of training the corporative environment in order to achieve an effective implementation of the IC Process, taking into account the culture of the company and the support of the leadership. There are exposed examples of companies which already have Intelligence processes implemented and present some results.

Palavras chaves/Keywords

Inteligência Competitiva, comunicação empresarial, ética, processo de Inteligência.

Competitive Intelligence, enterprise's communication, ethics, Intelligence's process.

Introdução

Historicamente o início da Inteligência Competitiva (IC) no mundo se deu com o fim da guerra fria, quando as pessoas que trabalhavam para os Serviços de Espionagem perderam suas funções e perceberam que utilizar suas habilidades de coletar e tratar informação, agora de forma ética e legal, daria às empresas uma forte vantagem competitiva.

Segundo Martinet e Marti (1995) a Inteligência Competitiva começou a ser adotada nas décadas de 70-80, intensificando-se na década de 90 e deve alcançar sua maturidade no início do século XXI, tendo como principal função suprir as organizações de informações, a fim de prepará-las para desfiar a concorrência e suportar a globalização dos mercados.

Passou muito tempo até o Brasil descobrir este processo. Na década de 90, com a abertura do mercado nacional às empresas estrangeiras, as empresas brasileiras, acostumadas com a intervenção governamental, se viram despreparadas para enfrentar, no mesmo nível a forte concorrência internacional, visto que, as subsidiárias importavam das filiais seus modelos de processos de Inteligência Competitiva estando bem melhor preparadas que as empresas nacionais.

Nesta época a imagem da Inteligência Competitiva, no Brasil, estava sempre associada com espionagem industrial, posto que era conduzida empresarialmente por ex-funcionários do serviço de Inteligência ou militar. Não era vista como devia ser: uma atividade ética e legítima de pesquisa e análise de informações. Este quadro veio se modificando e hoje vemos um aumento de interesse do mercado tanto em conhecer mais profundamente os objetivos, e benefícios, da implantação de processos de Inteligência Competitiva, quanto na formação de profissionais capacitados a trabalhar nesta área.

Desenvolvimento da IC no Brasil

Hoje no Brasil podemos afirmar que a Inteligência Competitiva já conseguiu reservar um espaço dentro das empresas, como mais uma peça para apoiar os processos de tomada de decisão e planejamento estratégico. Nestes dez anos de experiência no mercado brasileiro fomos testemunhas do amadurecimento gradual da área de Inteligência Competitiva. Empresas de grande porte, privadas e estatais, como Shell, Petrobrás, Banco do Brasil, Siemens, Belgo Mineira, Syngenta, investiram e investem na criação e manutenção das suas áreas de Inteligência consolidando o processo de Inteligência como um recurso valioso na manutenção e ampliação de uma vantagem competitiva.

Em um mundo de hiper-competição (baixas barreiras de entrada, mercado globalizado, foco nos clientes etc) poucas empresas podem se abster de algum tipo de inteligência competitiva. Segundo Porter (1986) a leitura dos sinais do mercado exige técnicas. É preciso determinar uma metodologia para a decisão sobre quais são os dados particularmente cruciais e sobre o modo como eles podem ser analisados.

Mesmo a empresa achando que não possui concorrentes, ela perceberá que a Inteligência Competitiva irá gerar vários benefícios como sistemas de alertas, prospecção tecnológica, identificação de pontos fortes e fracos, etc. Isto vale tanto para as grandes empresas quanto para as pequenas e médias que, como veremos, estão se organizando de modo a não perderem este barco da nova era.

Analisando este movimento de crescimento de IC no Brasil conseguimos identificar alguns aspectos que consideramos importante de serem ressaltados, pois eles refletem a forma abrangente e responsável de como a Inteligência Competitiva está sendo tratada no País.

IC para Pequenas, Médias e Grande empresas

O primeiro aspecto que ressaltamos é o fato de que a utilização da Inteligência Competitiva não ficou restrita apenas a um setor da economia. Podemos identificar ações nas áreas de energia, telecomunicações, bancária, varejo e farmacêutica, dentre outras, confirmando que o processo de IC pode ser utilizado por qualquer empresa, independentemente da indústria na qual ela está inserida. Empresas inseridas em ambientes pouco, ou muito competitivos, conseguiram enxergar a Inteligência Competitiva como um instrumento que possibilita um conhecimento de maior qualidade de seus ambientes de negócio.

Karl Tyson (1998) diz que a Inteligência Competitiva não exige o conhecimento e o uso de técnicas sofisticadas, ou o desenvolvimento de novas habilidades que já não estejam disponíveis na maioria das empresas, sejam elas pequenas, médias ou grandes. De fato, ela está focalizada nas competências, habilidades e técnicas já existentes, mas em uma direção e num propósito que, estes sim, são novos em muitas empresas.

Conforme já citamos anteriormente, no Brasil a descoberta dos benefícios da IC não ficou restrita às grandes empresas. As pequenas e médias também conseguiram enxergar que a implantação deste processo pode ajudá-las em se posicionar melhor em seu ambiente de negócios. No Brasil temos, por exemplo, alguns arranjos produtivos locais – APL, importantes modos de organização da produção das PMEs considerados vitais na geração de emprego e renda para o país, que, com o apoio de instituições governamentais, como é o caso do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, estão conseguindo se organizar na construção de um processo único de IC que apóie à todos fornecendo informações analisadas sobre o ambiente de negócios para apoiar a tomada de decisão. Um dos frutos deste tipo de parceria foi a criação dos Núcleos de Inteligência Competitiva Setoriais, como veremos a seguir.

Criado em 2002 no Estado do Rio de Janeiro, o NICS Farma (Núcleo de Inteligência Competitiva Setorial para farmácias de Manipulação e Homeopatia) com 430 farmácias associadas é um sucesso como atesta o seu gerente o senhor Sandro Albuquerque. A satisfação com a qualidade dos produtos de inteligência gerados pelo Núcleo e disponibilizados para os associados em seu Portal é sentida a partir do aumento da demanda por

novos produtos e pelo feedback enviados diretamente para o gerente. O SEBRAE, ao apoiar este projeto tinha como visão futura, caso os resultados fossem positivos, replicar este modelo para outras APLs de modo a sanar o problema de falta de informações sobre o mercado, que atingem as pequenas e médias empresas, e que de outra forma, individualmente, elas não poderiam ter acesso, e assim se preparar adequadamente para as novas mudanças nos seus respectivos mercados. Um outro exemplo de sucesso nesta área foi a contribuição da inteligência competitiva no segmento de calçados e couros de Jaú no Estado de São Paulo.

Aspectos chaves para Implementação da IC no Brasil

Um dos aspectos mais relevantes na implementação de processos de Inteligência Competitiva nas empresas brasileiras é a percepção que não é suficiente

somente desenhar o processo para que ele funcione adequadamente. Antes é preciso preparar a empresa de modo que o processo seja inserido dentro de um ambiente interno propício, com um mínimo de resistência e o máximo de entendimento sobre este novo processo. A preocupação quanto a adequar a cultura da empresa a este novo processo segue uma seqüência de etapas que respeita o fato de que os conceitos relativos à Inteligência Competitiva ainda não são totalmente disseminados no meio empresarial, principalmente para aquelas empresas que não desenvolveram uma cultura de gerenciamento estratégico da informação. Esta situação torna necessária uma adaptação dos colaboradores a este novo conceito. Os programas de sensibilização e comunicação são executados para se alcançar os vários níveis gerenciais dentro da empresa, com o objetivo de homogeneizar os conceitos, apresentar a metodologia de IC e esclarecer sobre as necessidades que a empresa apresentou para adotar



este processo. Estas etapas são fundamentais para a aceitação e continuidade do processo de Inteligência dentro da empresa.

“A função de Inteligência Competitiva possui o requisito de que o ambiente seja propício a compartilhamento e disseminação de informações. Se a cultura organizacional não for propícia, a Inteligência Competitiva poderá ficar comprometida” (Miller, 2002).

É preciso que a comunicação e a sensibilização sejam trabalhadas através de um plano consistente e sistemático, afim de que as novas atribuições, responsabilidades e papéis fiquem bem entendidos por todos da empresa. Este entendimento facilitará os fluxos de informação entre clientes e a área de Inteligência Competitiva.

Se relacionarmos, metaforicamente, a Inteligência Competitiva como um “novo produto” para a empresa, enxergaremos que “produto novo” requer propaganda, comunicação, identidade visual, criação de marca e neste sentido se faz necessário um plano de comunicação abrangente e consistente.

Para que os produtos de Inteligência Competitiva sejam usados efetivamente é necessário ganhar a atenção e a confiança do cliente. A qualidade do relacionamento entre as partes envolvidas neste processo é a força motriz para que o cliente valorize o trabalho desenvolvido pelo profissional de Inteligência. É reconhecido que, nas melhores práticas de Inteligência Competitiva, o cliente compreende o que é Inteligência, porque ela lhe é útil no desenvolvimento de suas atribuições.

O desenvolvimento de um Programa de Comunicação e Sensibilização, alinhado com as diretrizes da empresa e com os objetivos definidos para a função de Inteligência Competitiva atenderá as necessidades quanto à divulgação dos benefícios aos seus colaboradores e disseminará uma cultura competitiva por toda a empresa. Este programa é uma ferramenta eficaz para combater rumores, estimular o envolvimento dos seus profissionais na geração dos produtos de Inteligência e instaurar um clima de confiança. Vale ressaltar, porém, que algumas ações precisarão ser sistematizadas e contínuas (periódicas) de forma que os colaboradores estejam periodicamente em contato com esta nova estrutura.

Neste sentido as empresas estão despertando para essa necessidade, pois não é possível trabalhar o contexto de

Inteligência Competitiva sem o uso da Comunicação empresarial. Se as empresas continuassem alheias a este fato teríamos empresas fechadas e analfabetas em comunicação e em gestão. Se formos buscar na origem do termo, comunicação tem o sentido de compartilhar, o mesmo que Inteligência Competitiva, logo fica claro que ambas têm que caminhar juntas.

“Um dos fenômenos mais característicos das modernas sociedades industriais é o crescente uso das funções de comunicação para sobrevivência, desenvolvimento e prosperidade das organizações. Repartidas e esboçadas de acordo com os diversos modelos organizacionais e assumindo importância cada vez maior, as funções comunicativas engajam-se definitivamente nos desenhos de estruturas de pequenas, médias e grandes empresas” (Rego, 1985).

Um dos mais importantes valores da comunicação empresarial é o da credibilidade frente aos seus diferentes públicos. Ela trabalha aliada a atividade de marketing e de gestão de pessoas, quando trabalha profissionalmente valores como missão, visão, identidade, parceria, cooperação interpúblico e interempresa, necessários e importantes na condução dos processos de Inteligência Competitiva.

É importante salientar que num processo de Inteligência Competitiva a responsabilidade da comunicação empresarial é muito importante para ser considerada uma exclusividade de umas poucas pessoas ou de uma área. Ela deve ser realizada de forma que todos da empresa participem. Entretanto, é preciso contar com a pessoa certa que analise a comunicação da empresa globalmente e que tenha uma base teórica, que conheça o mapa geral da profissão e tenha vivenciado alguns destes conhecimentos. É necessário que esta pessoa dedique seu tempo e energia, atenção e experiência direcionados à comunicação como um todo.

Além deste processo de “aculturação”, os profissionais da área de Inteligência no Brasil se defrontam com outra questão que, pela falta de uma cultura das empresas em saber trabalhar com suas informações, é um dos fatores que mais pesam na decisão de se implantar ou não este processo: estamos falando do retorno sobre o investimento, isto é, como quantificar o retorno financeiro da atividade de Inteligência Competitiva e em quanto tempo ele virá? Como garantir este retorno se não estamos lidando com recursos que podem ser medidos e quantificados? Os impactos de IC são indiretos já que os

produtos gerados pela área são apenas partes do processo de tomada de decisão e, sendo uma atividade de apoio, a IC sofre das mesmas dificuldades de atividades deste tipo para quantificar seus resultados junto à atividade fim. Ainda não encontramos uma resposta à estes questionamentos. O que podemos com certeza garantir é que, com a Inteligência Competitiva, a empresa irá melhorar a qualidade e precisão de suas informações e, conseqüentemente, diminuir os riscos da sua tomada de decisão, e isto, hoje em dia, não tem preço.

A ética é um outro ponto que tem se tornado alvo de discussões e sérios questionamentos não apenas nas empresas brasileiras, mas na comunidade de Inteligência mundial. A SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals), sendo uma das associações mais importantes da área, demonstra o quanto isto é relevante quando coloca que a IC relaciona-se à competitividade por meio de uma compreensão ética da concorrência e do ambiente competitivo. Outros autores, como vemos abaixo, inseriram o termo ético em suas definições para deixar claro que as atividades de Inteligência devem seguir alguns padrões de comportamento que as diferenciem de qualquer tipo de atividade de espionagem.

“Inteligência Competitiva é um processo de coleta sistemática e ética de informações sobre as atividades de seus concorrentes e sobre as tendências gerais dos ambientes de negócios, com o objetivo de aperfeiçoamento da posição competitiva da sua empresa” (Kahaner,1998).

“Inteligência Competitiva é um processo sistemático e ético de fornecer informações estratégicas e úteis para a tomada de decisão, transformando informação em inteligência e gerando vantagem competitiva sustentável para a empresa” (Gomes e Braga, 2001).

Trevino e Weaver(1997) , por meio de uma pesquisa, descobriram que, algumas empresas levam realmente a sério esta questão da ética, mas que a maioria não está preparada para preparar seus profissionais em relação a este assunto. “Os guias éticos que existem atualmente são muito vagos para serem realmente de alguma ajuda. Além disso, é preciso que haja suporte por parte dos superiores, grupos indústrias e profissionais de Inteligência como um todo para que se vençam as pressões e os incentivos de ultrapassar os limites éticos”.

Com o aumento do número de profissionais de Inteligência no mercado o comportamento ético destes profissionais

é visto como crucial para a aceitação do processo de Inteligência dando-lhe credibilidade e legitimidade. As empresas, na sua maioria, definem previamente seus códigos de ética para orientar os trabalhos de suas áreas de Inteligência. A fronteira entre a pesquisa de informações e a espionagem é incerta, e certamente dependente do ambiente sócio-cultural em que as unidades econômicas estão inseridas. E por que se preocupar com a ética ? Para evitar os altos custos impostos pelos escândalos, tais como: multas, alta rotatividade dos colaboradores, etc... As falhas no comportamento ético afetam a reputação da empresa e muitas vezes torna-se difícil recuperar esta imagem e a elaboração prévia de padrões de ética torna mais fácil responder as críticas que possam vir a surgir posteriormente.

O compartilhamento de informações é um dos fatores mais relevantes para o sucesso de um processo de Inteligência competitiva, mas infelizmente constatamos junto às empresas que ainda está longe desse processo se tornar um hábito no seu dia-a dia. A mudança na cultura organizacional que este processo demanda é grande e o retorno é de longo prazo. Durante estes dez anos de consultoria nesta área cada vez mais ressaltamos a importância dos colaboradores para o sucesso de um processo de Inteligência Competitiva. Eles, com toda certeza são as melhores fontes de informação de uma empresa e por isso cabe aqui que a necessidade de um trabalho de convencimento de que o compartilhamento das informações não apenas trará benefícios para a empresa e conseqüentemente e indiretamente para eles também.

Conclusão

É com satisfação que constatamos hoje a existência de uma cultura brasileira de Inteligência adequada à nossa realidade nacional. Os precursores iniciais que dispenderam esforços no trabalho de disseminação dos conceitos de Inteligência Competitiva a quase 12 anos atrás se sentem hoje recompensados pelo seu trabalho, mas ainda há muito a se fazer. Mesmo apresentando um grau de desenvolvimento alto em relação ao resto do mundo, a Inteligência Competitiva no Brasil precisa ser bastante trabalhada para se adequar a dinâmica do nosso ambiente de negócio.

Sediada em Brasília, a ABRAIC - Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (www.abraic.org.br) foi uma iniciativa pioneira para que nós profissionais

de Inteligência pudéssemos compartilhar informações e nos conhecermos melhor. Criada em 2000, a ABRAIC vê seu quadro de associados aumentar a cada ano comprovando que no Brasil a Inteligência Competitiva se tornou um instrumento gerencial respeitado dentro das empresas e que esta tendência veio para se estabelecer.

-
- Gomes, E. e Braga, F. (2001), *Inteligência Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
 - Kahaner, L. (1998), *Competitive Intelligence: How to gather, analyse, and use Information to move your business to the top*. New York; Touchstone Books.
 - Martinet, B. e Marti, Y. (1995), *L'intelligence économique: les yeux et les oreilles de l'entreprise*. Paris: Les Éditions de l'Organisation.
 - Miller, J. (2000), *Millenium Intelligence*. CyberAge Books.
 - Naisbitt, J. e Aburdene, P. (1985), *Re-inventing the corporation*. New York: Warner Books.
 - Porter, M. (1986), *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
 - Rego, F. (1985), *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus.
 - Trevino, L. e Weaver, G. (1997), *Ethical Issues in Company Intelligence Practice: Consensus, Conflicts and Challenge*.
 - Tyson, K. (1998), *The Complete Guide do Competitive Intelligence: gathering, analyzing, and using competitive intelligence*. Kirk Tyson Int. Ltd. Lisle (Chicago).



Elisabeth Gomes

Phd. Elisabeth Gomes vem liderando projetos na área de gestão de conhecimento e Inteligência Competitiva para empresas públicas e privadas. Foi assessora da Presidência da ANATEL de 2002 a 2004. Foi assessora da Diretoria de pesquisa e Desenvolvimento da CNEN de julho de 1994 a maio de 2002 gerenciando projetos na área de desenvolvimento tecnológico e de desenvolvimento de produtos de informação. Foi diretora de marketing do CIN de julho de 1991 a junho de 1994. É sócia-fundadora e diretora da SBGC (www.sbgc.org) Tem uma extensa experiência em Gestão de relacionamentos, Gestão de Conhecimento, Inteligência Competitiva e Marketing. É professora de Análise de Ambientes de Negócios, Inteligência Empresarial e Gestão do Conhecimento da ESPM/RJ, da UFRJ e da FGV/RJ. Doutoranda em Engenharia de Produção pela UFRJ/COPPE, MSc em Planejamento pela UFRJ/COPPE e graduada em Engenharia pela UCP. beth@gomesebraga.com.br



Fabiane Braga

Fabiane Braga é formada em Processamento de Dados pela PUC/RJ (1985), possui mestrado em Ciência da Informação pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT/UFRJ). Exerceu o cargo de assessora da Presidência da Comissão Nacional de Energia Nuclear, durante oito anos, desenvolvendo projetos na área de Tecnologia de Informações. Como analista de sistemas/informação do Centro de Informações da Comissão Nacional de Energia desenvolveu projetos nas áreas de gestão de informação e conhecimento. Já participou de diversos projetos de Gestão de Conhecimento e Inteligência Competitiva para empresas públicas e privadas. É co-autora dos livros “Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo”, de 2001, “Gestão de Empresas na Era do Conhecimento”, de 2002 e “Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva” de 2005. Possui diversos artigos publicados no Brasil e no exterior. fabiane@gomesebraga.com.br

World Class Competitive Intelligence Function

Como desenvolver um programa de
Inteligência Competitiva baseado em um
modelo de melhores práticas

29 de Novembro de 2006 • São Paulo

Instrutores:



Alessandro Comai

Professor da Universidade Pompeu Fabra
(Espanha) e Diretor da
Puzzle – Revista Espanhola de
Inteligência Competitiva



Dr. John E. Prescott

Fundador da SCIP e Professor da
Universidade de Pittsburg (EUA)

- Aprenda como desenvolver um programa sistemático de Inteligência Competitiva
- Implemente o modelo “World Class CI Function” aplicado às melhores práticas
- Desenvolva um caminho mais rápido e eficiente através do “CI Roadmap”
- Conheça os pontos fortes e fracos de seu programa de IC
- Saiba como superar as dificuldades em sua organização e atingir a excelência em suas operações de Inteligência Competitiva
- Trace seu próprio plano de ação para alcançar o nível desejado

Realização:



International Business Communications

anexo 2, Av. Paulista, 1508 - 13º andar

at: info@ibc.com.br



Informações e Inscrições:

Telefone: +55 11 3017.6888 - E-mail: seminarios@ibcbrasil.com.br

ENSINO E PESQUISA NO CAMPO DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO BRASIL E A COOPERAÇÃO FRANCO-BRASILEIRA

por *Gilda Massari Coelho, Henri Dou, Luc Quoniam e Cícera Henrique da Silva*

Resumo/Summary

O artigo aborda a evolução do campo de Inteligência competitiva no Brasil, particularmente no que diz respeito à formação de recursos humanos. Apresenta o histórico para realização do primeiro curso de especialização lato sensu da área, feito em parceria com institutos de pesquisa e universidades brasileiras e uma universidade francesa. São mencionados os principais desafios e respectivas soluções na implantação de um curso desta natureza abrangendo a questão da cooperação internacional, a adequação do modelo à realidade brasileira, o desenho interdisciplinar do curso. Os principais resultados desta experiência são: disseminação da área no país, através da oferta de cursos e implantação de sistema de IC em empresas; formação de 259 alunos com título de especialização, 70 com DEA e 9 doutores, para o período 1996-2006, além da edição anual de um Workshop nacional e a instituição de um prêmio para os destaques nesta área.

This article present the evolution of Competitive Intelligence in Brazil, particularly concerning to human resources education. The description of the implementatio of the first specialization course "lato sensu" is presented. This course was held in partnership between Brazilian research institutes and universities and a French university. The main challenges and solutions involved in teaching CI on postgraduation level are mentioned: the international cooperation, the adequacy of the model to Brazilian reality, its interdisciplinary design. The main results of this experience are: dissemination of this theme in the country, mainly through courses and the implementation of CI in companies; qualification of 259 students with specialization degree, 70 with DEA and 9 DSc, for the period 1996-2006; the annual edition of a national Workshop on CI and the institution of a prize for the best product or service developed in this area.

Palavras chaves/Keywords

Inteligência competitiva no Brasil – Desenvolvimento de recursos humanos – Cooperação França-Brasil.

Competitive Intelligence in Brazil, Human resources development; France-Brazil cooperation.

Introdução

A Inteligência Competitiva pode ser definida como o processo sistemático de coleta, gestão, análise e disseminação da informação sobre os ambientes competitivo, concorrencial e organizacional, visando subsidiar o processo decisório e atingir as metas estratégicas da organização.

Constitui a coleta ética e o uso da informação pública e publicada disponível, sobre tendências, eventos e atores, fora das fronteiras da empresa. É um método para identificar as necessidades de informação; coletar, sistematicamente, a informação relevante; e, em seguida, processá-la analiticamente transformado-a em elemento para tomada de decisão.

O produto final da Inteligência Competitiva é a informação analisada, de interesse para os tomadores de decisão, sobre o ambiente, presente e futuro, no qual a empresa opera.

O campo apresentou expressivo crescimento na última década e encontra sua força no desenvolvimento da competitividade necessária às empresas, na multiplicação das fontes de informação científicas, técnicas, econômicas, públicas, bem como no deslocamento planetário das ameaças tecnológicas potenciais.

Em 1996, considerando o estágio ainda embrionário das atividades relacionadas à Inteligência Competitiva no Brasil - realizada nas empresas, universidades e centros de P&D no País, de forma assistemática, pontual e não institucionalizada - e baseado na situação brasileira

identificada, o Instituto Nacional de Tecnologia - INT¹, instituto de pesquisa e desenvolvimento do Ministério da Ciência e Tecnologia, pioneiro na prestação de serviços de informação ao setor empresarial, empreendeu um conjunto de ações, visando promover maior difusão da Inteligência Competitiva no país.

1ª Fase – 1996

Em 1996, o INT assinou acordo de cooperação com a Université Aix-Marseille III – Centre de Recherches Retrospectives de Marseille – CRRM, visando a transferência de tecnologias desenvolvidas na área de Inteligência Competitiva e tecnológica para instituições e empresas brasileiras. Destaca-se a importância da Universidade de Aix-Marseille, uma das mais antigas da França, fundada em 1499, e, em particular, a atuação do CRRM que recebeu delegação do Governo francês para constituir um pólo de excelência na área de “veille technologique”.

O CRRM estava engajado há mais de dez anos em metodologias de trabalho e de análise da informação e de criação de Inteligência Competitiva, compartilhadas em nível internacional. A França, em 1989, ao declarar a Inteligência Competitiva/ Monitoramento Tecnológico como área prioritária do governo francês em seu X Plano, criou o primeiro curso stricto sensu desta disciplina em Marselha.

As atividades contempladas no acordo INT/Univ. Aix-Marseille visavam, sobretudo, o aprimoramento do setor empresarial brasileiro nesse campo, o que levou à elaboração de um projeto integrando o INT e duas empresas brasileiras: Petrobrás e Telebrás.

Como primeira etapa, foi realizado, em 1996, o curso de “Informação Estratégica” – cujo conteúdo foi o mesmo do Diplôme d’Études Approfondies - DEA oferecido pelo CRRM da Université d’Aix-Marseille III -, com a participação de 12 técnicos das três instituições. O curso foi dado por professores da Université Aix-Marseille III, que permaneceram por três meses no país capacitando os técnicos das instituições brasileiras na aplicação das metodologias e utilização das ferramentas desenvolvidas pelo CRRM relacionadas à Inteligência Competitiva e Monitoramento Tecnológico. É importante ressaltar o

caráter eminentemente tecnológico deste primeiro curso, até mesmo pelo perfil das pessoas envolvidas, todas elas pertencentes a centros de pesquisa e desenvolvimento.

Como resultado do curso, seis dos doze alunos desenvolveram pesquisas na área, ligadas a teses de Doutorado, sendo:

- Quatro teses defendidas na Univ. Aix-Marseille III, entre 2001 e 2004.
- Uma tese defendida na Escola de Química da UFRJ, em junho de 2002.
- Uma tese defendida na PUC/RJ, em dezembro de 2005.

2ª Fase – 1997-2002

Em continuidade a esse trabalho e visando, por um lado, o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos pelos técnicos formados e sua constante atualização com relação a novas metodologias e instrumentos e, por outro lado, a disseminação em maior escala no Brasil dos conceitos, metodologias e instrumentos de IC, foi estabelecido um programa de trabalho que contemplava:

- A criação de um núcleo de excelência em Inteligência Competitiva, visando sobretudo, a formação de instrutores.
- A oferta de serviços de IC para empresas brasileiras, a partir de metodologias testadas em empresas piloto.
- A formação de recursos humanos em instituições brasileiras, visando à criação de multiplicadores do conhecimento.

A viabilização deste programa de trabalho foi feita através de recursos disponíveis no projeto “Núcleo Regional de Informação Tecnológica do Rio de Janeiro”, financiado pelo PADCT/TIB, desenvolvido pelo INT e integrante da Rede de Núcleos de Informação Tecnológica, coordenada pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT. Visando a complementar os recursos necessários, o INT apresentou projeto ao Ministério da Ciência e Tecnologia, que destinou os recursos financeiros para sua execução.

Foram estabelecidas parcerias com instituições brasileiras e estrangeiras visando complementar as competências necessárias à execução do programa. Neste momento,

1 Instituto de pesquisa localizado na cidade do Rio de Janeiro, Brasil.

foram reforçadas as parcerias com o IBICT e UFRJ, com quem o INT já realizava um curso de especialização na área de gestão da produção. O IBICT é um órgão de excelência na área de Ciência da Informação, tendo desenvolvido, a partir de 1950, um Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI) em conjunto com a Escola de Comunicação da UFRJ. O PPGCI abrange cursos lato e stricto sensu, em nível de especialização, mestrado e doutorado e, atualmente, é oferecido pelo IBICT com a Universidade Federal Fluminense. Envolve, também, linhas de pesquisa que têm perfeita aderência com a proposta feita pelo INT na área de Inteligência Competitiva.

O objetivo principal do programa era “estimular a implantação de sistemas de Inteligência Competitiva em empresas brasileiras”, contemplando os três pontos levantados acima: criação de um núcleo de excelência em IC; oferta de serviços de IC para empresas brasileiras; formação de recursos humanos. É interessante ressaltar que, desde o início, a proposta foi trabalhar em parceria, reunindo competências existentes no governo, universidade e indústria, parcerias nacionais e internacionais, para aproveitar ao máximo as experiências existentes, adaptando-as à realidade brasileira. Com efeito, as noções de Inteligência Competitiva, monitoramento tecnológico têm sentido, apenas, quando fortemente integradas na cultura da empresa, instituição ou país.

As Grandes Linhas e Impacto do Programa de Ensino

O fato de a Inteligência Competitiva ser uma disciplina recente fez com que nos confrontássemos, no plano educacional e, portanto, no nível da integração dos métodos e práticas nas empresas, com um desafio maior.

Como oferecer um ensino de qualidade neste domínio e, ao mesmo tempo, facilitar as aplicações industriais e sua apropriação pelo mundo empresarial? Isto constituiu um desafio mais amplo, onde o fator tempo e metodologias de trabalho completamente novas representam um papel importante.

O funcionamento de um sistema de Inteligência na empresa deve estar voltado para o futuro e, geralmente, usar métodos ou conjunto de metodologias diferentes das usadas no passado. Da mesma forma, no ensino, está claro que é necessário, para ter bons resultados,

distanciar-se dos sistemas convencionais e inovar.

Não há possibilidade de desenvolver uma mentalidade voltada para a Inteligência Competitiva se não integrarmos a ela diferentes culturas. Dificuldades surgem na aplicação prática destes conceitos: como conciliar um ensino pluri-cultural com a necessidade de um País de permanecer senhor deste ensino? Como integrar a noção de trabalho à distância, sem com isto abrir a porta à importação sem controle de diplomas estrangeiros? Como orientar os estudantes na aplicação de metodologias e ferramentas para responder às necessidades da empresa? Enfim, um dos pontos principais, como introduzir o fator tempo, num ensino que deve forçosamente ser rápido e reconhecido no nível acadêmico? A questão é importante para a Universidade. Ou ela permite e facilita as experiências neste domínio, ou uma parte importante dos ensinamentos ligados à Sociedade da Informação chegará muito tarde ao público ao qual se destina.

Para ensinar IC é necessário um completo entendimento das competências necessárias para desenvolver a inteligência.

Se colocados de forma bastante sintética, os objetivos básicos das atividades de inteligência competitiva relacionam-se a:

- Apoiar a gerência nas decisões, nos níveis estratégico e tático, por meio de informações resultantes da observação e análise do ambiente externo e da avaliação dos impactos das tendências e sinais de mudança nas áreas de negócio da empresa.
- Apoiar a revisão das estratégias tecnológicas e empresariais.
- Ampliar e aprofundar o conhecimento sobre aspectos críticos para o sucesso da empresa.
- Incentivar a postura estratégica e a visão de futuro nos níveis gerencial e técnico.

Neste caso, que conjunto de disciplinas atenderia à necessidade de formação dos profissionais brasileiros que deverão executar tais atividades?

Não é uma pergunta de fácil resposta. A nosso ver a base de um programa de pós-graduação em Inteligência Competitiva são as ciências sociais, evidenciado pelo foco na administração estratégica, no marketing, na ciência da informação e da comunicação. Ao mesmo tempo, ensinamos disciplinas relacionadas à tecnologia

da informação, metodologia de pesquisa, análise e interpretação estatística. Com efeito, mesclamos áreas do conhecimento, o que constitui uma tendência do século 21, onde cada vez mais é necessário ter visão global e onde as disciplinas cada vez mais estarão entrelaçadas, num esforço de complementação (Morin, 2001).

Buscando estabelecer o conteúdo programático de um curso que contemplasse as etapas do processo de IC (planejamento, coleta, gestão, análise e disseminação), identificamos os pontos considerados como sendo chave na formação de um profissional de inteligência e, tendo estas premissas como pano de fundo, passamos a montar o que seria o conteúdo programático do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva.

O curso começou com uma feição - essencialmente tecnológica - tendo evoluído para uma visão mais ligada ao gerenciamento dos sistemas e ao mercado.

O Curso de Especialização em Inteligência Competitiva - CEIC foi concebido, desde o início, para integrar conjuntamente e em pé de igualdade, um duplo controle de qualidade do ensino pelo INT/IBICT/UFRJ e a Universidade Aix-Marseille III, a única na França a oferecer um DEA (Diplôme d'Etudes Approfondies) e um Doutorado no campo do Monitoramento Tecnológico e Inteligência Competitiva. Mais de 50 doutores já foram formados pelo CRRM neste domínio, a maioria em ligação com a indústria, e levaram ao desenvolvimento de um modelo de ligação indústria/ensino e pesquisa original.

O curso de especialização favorece os aspectos metodológicos, mas não permite o desenvolvimento de pesquisa nem a aplicação direta dos resultados no plano industrial. É neste nível que acordos específicos foram feitos entre o INT, diversas Universidades brasileiras e a Universidade Aix-Marseille III, para que um programa em nível de pesquisa e ligação com a indústria pudesse ser desenvolvido no Brasil. Para isto, as equivalências foram dadas pela Universidade francesa para os alunos que fizeram e forem aprovados no conjunto dos cursos teóricos, o que lhes permitiu obter ao mesmo tempo o certificado de especialização brasileiro e o diploma francês de DEA. Assim, foi feita a abertura para a pesquisa através do Doutorado.

Ressaltamos que a escolha dos estudantes brasileiros que tiveram acesso ao DEA – o que lhes permitiu ter um duplo

diploma - foi efetuada por um conjunto de universidades brasileiras, que pelo controle dos conhecimentos teóricos representaram à garantia da qualidade dos estudantes que seguiram seus estudos na Universidade francesa.

A segunda parte do trabalho consistiu em desenvolver uma dissertação, ao mesmo tempo teórica e de pesquisa prática, em ligação com uma aplicação ou transferência dos conhecimentos adquiridos para o meio industrial. Após a validação do trabalho no Brasil (o trabalho foi realizado em ligação estreita com a Universidade francesa e os estudantes foram co-orientados por professores brasileiros), os estudantes defenderam a dissertação na França e foram avaliados com vistas à obtenção do DEA francês.

Assim nasceu um sistema de trabalho presencial, seguido de um trabalho ao mesmo tempo presencial e à distância, moderno, pré-configurando os sistemas de trabalho e de criação do conhecimento que os estudantes encontrarão nas empresas.

Em 2000, o CEIC foi realizado em cinco diferentes cidades brasileiras através de parceria do INT/IBICT com diversas universidades – UFRJ (Rio de Janeiro e Brasília), UFRN (Natal), UFBA (Salvador), UNA (Belo Horizonte) - o que permitiu uma disseminação dos conhecimentos muito rápida com uma economia de meios aliada a uma alta qualidade de ensino e pesquisa. Por outro lado, os resultados assim obtidos foram capitalizados a cada ano sob forma de CD-ROM, o que permitiu aos novos estudantes beneficiarem-se das contribuições passadas.

A análise deste modelo de ensino, único em seu gênero, conduziu ao enriquecimento recíproco no domínio da Inteligência Competitiva. Os estudantes, em sua maioria, trabalhavam e desejavam adquirir competência em um novo campo, competência necessária para dar continuidade a seu trabalho na empresa. Alguns deles, quando as condições de trabalho assim o permitiram (oriundos do meio universitário ou de grandes empresas), continuaram através da pesquisa, principalmente centrada na metodologia e sua aplicação no Brasil.

Pode-se dizer, portanto, que este modelo único constituiu uma experiência extraordinária, que colocou em evidência a possibilidade de criar novas vias de cooperação internacional no campo do ensino e da pesquisa. As metodologias são diferentes, as modalidades de trabalho também, e a introdução em todos os níveis de um

componente de pesquisa é muito importante, sancionada no plano científico pelas publicações internacionais, pelas dissertações e teses, ressaltando ao mesmo tempo a originalidade da iniciativa, sua contribuição para o Brasil, mas também a busca da qualidade constante que animou a cooperação.

Evolução do CEIC

O crescimento do CEIC foi bastante rápido, tanto em relação ao número de alunos quanto à abrangência geográfica. Dos 12 alunos de um curso fechado em 1996, passamos a cerca de 110 alunos em cinco diferentes estados brasileiros em 2000.

Esta evolução só foi possível graças ao trabalho em parceria. Dadas as dimensões continentais do Brasil seria quase impossível haver alunos de diferentes estados frequentando aulas uma vez por semana no Rio de Janeiro. Da mesma forma seria extremamente complexo coordenar diretamente cursos em diferentes regiões do país.

A solução encontrada foi o estabelecimento de parcerias com universidades brasileiras nos locais onde havia uma demanda identificada para o curso.

Assim sendo, foram feitas parcerias com as Universidades Federais do Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte e Bahia e UNA Ciências Gerenciais, possibilitando a realização do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva no Rio de Janeiro, Brasília, Natal, Salvador e Belo Horizonte. Há demanda de diversas instituições que gostariam de sediar o curso em outras cidades brasileiras.

A oferta de cursos de curta duração - em geral 20 horas - foi feita, principalmente através da disciplina de Inteligência Competitiva em cursos de especialização, voltados para a área gerencial ou tecnológica e cursos in-house. Em média foram ofertados dois cursos por ano. Apresenta-se a seguir quadro contendo a evolução do número de alunos do CEIC, mostrando a abrangência geográfica do trabalho feito, bem como os alunos que prosseguiram no DEA e Doutorado na Université Aix-Marseille III.

Perfil dos Alunos

Dadas as características da Inteligência Competitiva, o perfil do aluno era bastante diversificado, em termos de área de formação básica, formação complementar, nível de experiência e idade.

Tabela 1: Alunos do CEIC, DEA e Doutorado.

Local	Rio de Janeiro	Brasília	Salvador	Natal	Belo Horizonte	TOTAL CEIC	DEA	Doutorado
Parceria	INT/ IBICT/ UFRJ	INT/ IBICT/ UFRJ	INT/ IBICT/ UFBA	INT/ IBICT/ UFRN	INT/ IBICT/ UNA		Univ. Marseille	
1996	12					12		
1997	13					13	2	
1998	17	27				44	9	
1999	27	33	22			82	14	
2000	19	26	21	20	22	108	33	
2001							12	1
2002								3
2003								1
2004								2
2005								1
2006								1
Total	88	86	43	20	22	259	70	9

A formação básica incluiu quase todas as áreas do conhecimento, com predominância da engenharia, biblioteconomia, administração e processamento de dados.

Em relação à formação complementar, mais de 50% já tinham algum tipo de pós-graduação, sendo a maioria cursos de especialização.

Apresentamos, a seguir, gráficos com o perfil dos alunos em relação à sua formação básica, abrangendo o período de 1997 a 2000. Excluímos 1996, por ter sido atípico em termos de público alvo. Para o ano de 2000, foram incluídos apenas dados sobre os cursos do Rio de Janeiro e Brasília, já que não estavam disponíveis para os demais estados.

Com relação aos setores de atividade, preponderam os alunos oriundos do setor industrial e de serviços (27%), seguidos por aqueles advindos de órgãos do governo (26%). Estes últimos concentram-se, sobretudo, no curso de Brasília, sede do Governo Federal.

Resultados Obtidos

Alguns pontos das ações desenvolvidas e resultados merecem ser destacados. Antes do início das ações do INT/IBICT/UFRJ e Univ. Aix-Marseille III, o conhecimento, no Brasil, da Inteligência Competitiva era extremamente restrito. Hoje, embora ainda não seja amplamente disseminado, aumentou muito não só o conhecimento, mas principalmente o seu uso nas organizações brasileiras. A revista SCIP Online, editada pela Society of Competitive Intelligence Professionals, publicou em sua edição 20 de Junho de 2002 artigo com

o título “Brazil has opened his eyes to CI”, onde a autora destaca sua surpresa ao verificar que “o Brasil usualmente é considerado um “país em desenvolvimento” sob muitos aspectos, mas no campo da inteligência foi constatado que são líderes e não seguidores”.

Podemos afirmar que, sem nenhuma dúvida, o trabalho desenvolvido pelo INT e Univ. Aix-Marseille III contribuiu de forma efetiva para que a Inteligência Competitiva fosse disseminada e implementada em organizações brasileiras.

Apresentamos, figura 3, mostrando a evolução do número de referências contidas em bases de dados (ABI, Gale, Inspec, Lisa e Pascal), do número de associados da Sociedade dos Profissionais de Inteligência Competitiva – SCIP e do número de alunos formados em cursos de especialização para dar uma visão do crescimento que esta área vem tendo em nível mundial, comparando com a evolução dos cursos sobre Inteligência Competitiva que foram realizados no país.

Os trabalhos feitos pelos alunos do curso contribuíram de forma efetiva para a criação de bibliografia nacional sobre o assunto, praticamente inexistente anteriormente. Vários ex-alunos têm apresentado trabalhos em congressos no país e exterior, bem como publicado artigos em revistas nacionais e internacionais, inclusive na Competitive Intelligence Review, editada pela SCIP e a mais importante na área de Inteligência Competitiva, além de livros especializados.

O curso contribuiu, também, para a criação de uma rede de excelência da qual participam professores de diferentes universidades brasileiras (UFRJ - Escola de Comunicação,

Figura 1: Formação básica dos alunos CEIC.

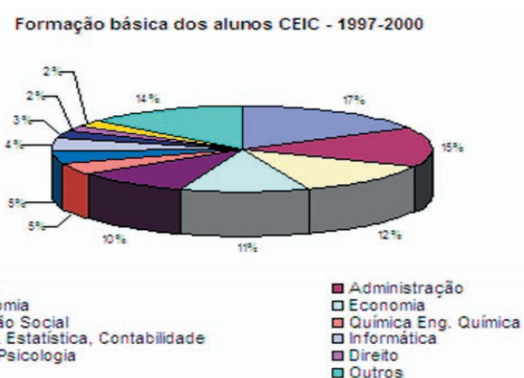


Figura 2: Percentual de alunos por setores de atividades.

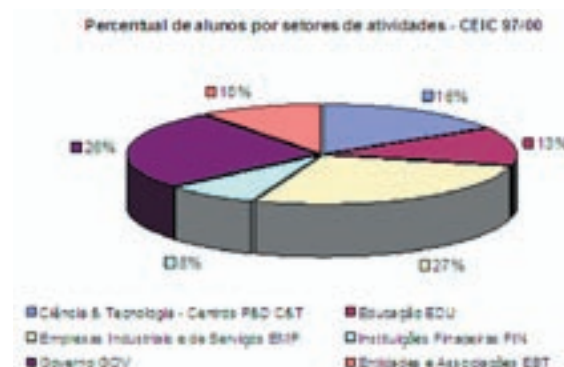
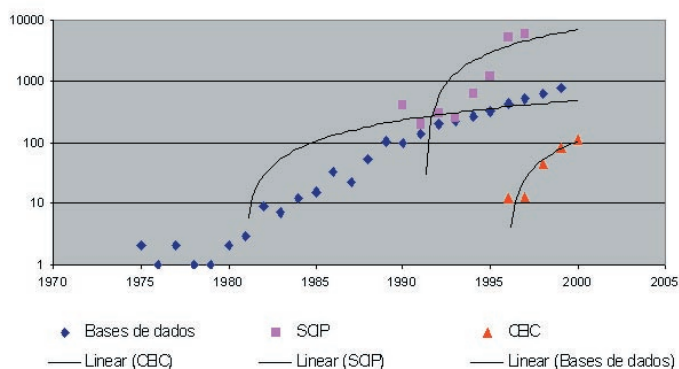


Figura 3: Evolução do número de referências em bases de dados, associados da SCIP e alunos do CEIC.



Núcleo de Computação Eletrônica, Escola de Química), UFRN, UFBA, UFSCAR, PUC-Campinas, UnB, UMA etc.), instituições de P&D (INT, IBICT, IPT etc.) e empresas (Petrobras, CPQD etc.).

Foram criadas, por ex-alunos, duas associações ligadas à Inteligência Competitiva: Associação dos Ex-Alunos de Inteligência Competitiva - ICBrazil (2004) e Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência - ABRAIC² (2000). Esta última criou, também, o Prêmio de Inovação em Inteligência Competitiva³, em parceria com a Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP.

Por iniciativa de ex-alunos⁴ foi organizado o Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, que está em seu sétimo ano de realização. Em agosto de 2006, será realizado o I Congresso Ibero-Americano de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento.

Conclusão

O ensino da Inteligência Competitiva no Brasil está em expansão como resultado do crescente reconhecimento da informação como ferramenta estratégica fundamental para apoio à tomada de decisão. O cenário brasileiro e mundial, hoje, exige que as instituições tenham um posicionamento pró-ativo em relação à concorrência e ambiente externo, tendo

capacidade de antecipar as mudanças e decidir com maior grau de certeza. O profissional que deve estar à frente deste processo deve ter uma série de competências relacionadas ao planejamento e administração estratégica da organização, à identificação de necessidades de informação, sua coleta, gestão, análise e disseminação, mas também deve ter uma forte competência na gestão de pessoas, já que o trabalho em rede, que implica em mudança cultural, é um dos pontos chave no sucesso dos sistemas de IC. Os cursos nesta área, em nível de graduação, pós-graduação ou extensão, devem buscar atender a estas necessidades, formando profissionais que tenham a visão das questões técnicas, humanas e culturais que estão envolvidas no processo de Inteligência Competitiva.

O trabalho desenvolvido pelo INT e Univ. Aix-Marseille III proporcionou o desenvolvimento de pesquisas na área, através de teses de doutorado e dissertações de DEA, com algumas aplicações bastante originais e adaptadas à realidade brasileira. O resultado global foi a crescente disseminação dos sistemas de Inteligência Competitiva como uma ferramenta de apoio à gestão estratégica das organizações nacionais.

Infelizmente, por mudanças de diretrizes na instituição brasileira, o curso foi interrompido em 2001, mas ficou o seu legado, que representou um expressivo avanço na Inteligência Competitiva no Brasil.

- Coelho, G. M. La société de la connaissance et les systèmes d'information stratégique comme appui à la prise de décision: proposition pour l'enseignement de l'intelligence compétitive au Brésil. Tese (Doutorado) Université Aix-Marseille III / CRRM, Henri DOU (Orientador). Marseille, 2001. 341p.
- INT. Relatório Final do Curso de Especialização em Inteligência Competitiva. Rio de Janeiro, INT/UFRJ/IBICT, 1998-2001.
- Kuhn, C. Brazil has opened his eyes to CI. SCIP Online, vol.1, n.9, 20 jun. 2002.
- Morin, E. A religação dos saberes: o desafio do século XXI. Rio de Janeiro-RJ: Bertrand Brasil, 2001

2 <http://www.abraic.org.br>

3 O Prêmio foi criado a partir da iniciativa de duas ex-alunas do CEIC: Elaine Marcial, da ABRAIC, e Gloria Bataglia, da FINEP.

4 A ex-aluna Gloria Bataglia é a principal responsável pela iniciativa de organizar o Workshop.



Dra. Gilda Massari Coelho

Doutora em Ciência da Informação e da Comunicação pela Universidade de Aix-Marseille III, França. Atualmente é diretora da S&G Gestão Tecnológica e Ambiental, empresa de consultoria nas áreas de gestão de tecnologia, informação e meio ambiente. É, também, consultora do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. Foi responsável pela criação do primeiro curso de especialização em inteligência competitiva no Brasil. gilda@massari.net; gilda@sgconsulte.com.br



Prof. Dr. Luc Marie Quoniam

Doutor em Ciência da Informação e Comunicação pela Université Paul Cézanne - Aix-Marseille III, França. Foi diretor do Centro Franco-Brasileiro de Documentação Técnico-Científica (Cendotec/Brasil). Atualmente é professor da Université de Toulon et du Var, França, e professor visitante da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, Brasil. quoniam@univ-tln.fr



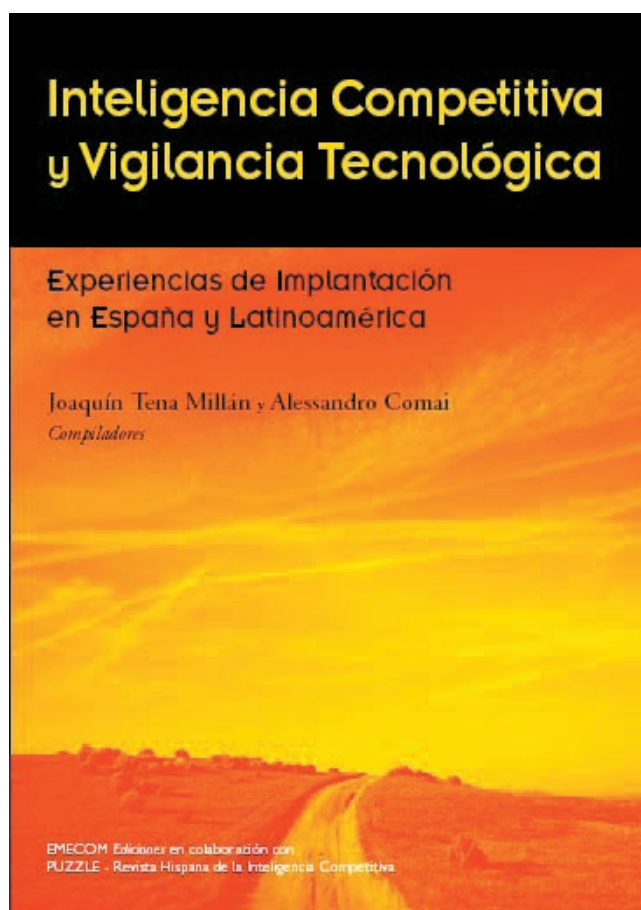
Dr. Henri Jean-Marie Dou

Doutor em Ciências pela Universidade de Marselha, França. É professor da Université Paul Cézanne - Aix-Marseille III, diretor do CRRM e perito da União Européia, na área de informação científica e tecnológica e comércio eletrônico. É membro da BAST - Beijing Academy of Soft Technology e do conselho editorial de várias revistas científicas e comissões consultivas francesas na área de inteligência competitiva. É membro do Comitê Consultivo de Inteligência Competitiva para a região Provence Alpes Côte d'Azur, na França. henri.dou@wanadoo.fr

Dra. Cícera Henrique da Silva

Doutora em Ciência da Informação e da Comunicação pela Universidade de Aix-Marseille III, França. Atualmente é consultora nas áreas de informação tecnológica e inteligência competitiva e atua também como professora em cursos de pós-graduação lato sensu. cicera@sgconsulte.com.br

¡No existe un solo Camino para establecer un Sistema de Inteligencia en la Organización!



Durante años el campo de la Inteligencia Competitiva (IC) ha sufrido la carencia de estudios de casos que demuestren el valor de esta actividad esencial. Este libro de experiencias compilado por Tena y Comai representa una referencia importante para los lectores hispanohablantes que se beneficiarán de la amplia variedad de las actividades de IC que están ilustradas en los casos. El libro proporciona un beneficio adicional gracias a las inspiradas aportaciones de los compiladores que ofrecen una rica percepción del contexto donde estas actividades pueden ser ejecutadas con éxito. Por todas estas razones, digo ¡Muy bien! Craig Fleisher (Universidad de Windsort y Presidente de SCIP)

18 casos de implantaciones de Inteligencia Competitiva y Vigilancia Tecnológica en organizaciones industriales, tecnológicas e instituciones de apoyo a las empresas: Ferroatlantica I+D, Metalquímica S.A., Tolsa, TAU Cerámica S.A., “Vixia”: Coruñesa de Plásticos S.A. y el Cluster del Sector Naval Gallego, Zanini Auto Grup, Fuertes Hoteles, Tedral, Ideko, Grupo Agbar, Probisa, Instituto Mexicano del Petróleo, ASCAMM, Ihobe, Fundación Tabasco A.C., Universidad del Sur de Santa Catarina, GAIKER y “Salvem l’Empordà”.

DISPONIBLE EN:

EUROPA: www.emecom-ediciones.com

USA: www.scip.org

BRAZIL: www.abraic.com.br

EMECOM Consultores, S.L.

Llacuna, 162

08018 Barcelona

España

Tel: +34 93 401 98 01



LIÇÕES DE LITERATURA PARA PROFISSIONAIS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

por *Alfredo Passos*

“Não importa aonde vá, cumpra seu dever conforme o veja, e saiba que Eu estarei aí dentro de você, guiando cada passo de seu caminho.”

Sri Sathya Sai Baba

Resumo/Summary

Este artigo procura fazer uma relação de semelhança entre as conferências que o autor italiano Ítalo Calvino, nascido em Santiago de Las Vegas, Cuba, preparou para a Universidade de Harvard, mas em função de sua morte, nunca foram proferidas. Este testamento artístico, de um dos protagonistas literários mais importantes de todos os tempos, permite propor uma reflexão sobre conceitos, atividades, processos e as dúvidas mais freqüentes que cercam os profissionais de inteligência competitiva, na atualidade complexa dos negócios.

This article tries to make a relation of resemblance between the conferences which the Italian author Italo Calvino (born in Santiago de Las Vegas, Cuba) had prepared to the University of Harvard, but, due to his death, were never published. This artistic legacy of one of all time literary main characters, allows us to suggest a reflection about concepts, activities, processes and the most common doubts that IC professionals look for in the current complex business activity.

Palavras chaves/Keywords

Inteligência Competitiva; Literatura e Inteligência Competitiva; Monitoramento da Concorrência.

Competitive Intelligence; Literature and Competitive Intelligence; Competition Monitoring.

“Em 6 de junho de 1984, Calvino¹ foi oficialmente convidado a fazer as Charles Eliot Norton Poetry Lectures: um ciclo de seis conferências que se desenvolvem ao longo de um ano acadêmico (o de Calvino seria o ano letivo de 1985-86) na Universidade de Harvard, em Cambridge, no estado de Massachusetts. O termo “poetry” significa no presente caso qualquer espécie de comunicação poética – literária, musical, figurativa-, sendo a escolha do tema inteiramente livre. Essa liberdade foi o primeiro problema que Calvino teve de enfrentar, convicto que era da importância da pressão sobre o trabalho literário. A partir do momento em que conseguiu definir claramente o tema de que iria tratar – alguns valores literários que mereciam ser preservados no curso do próximo milênio -, passou a dedicar quase todo seu tempo à preparação dessas conferências.”

Este é o prefácio escrito por Esther Calvino, no livro *Lezioni americane Sei proposte per il prossimo millennio* (Seis propostas para o próximo milênio).

Mas qual a relação entre literatura e Inteligência Competitiva? “A literatura (e talvez somente a literatura)

pode criar os anticorpos que coíbam a expansão da peste da linguagem”, escreve Calvino.

Por sua vez, só a Inteligência Competitiva tem seus meios específicos para monitorar a concorrência de uma empresa. Diante da complexidade das empresas, globalização, ciclos cada vez menores para lançamentos de produtos e serviços, acredito que fazer uma reflexão sobre os temas das conferências preparadas por Calvino, pode ajudar os profissionais de Inteligência Competitiva, na atualidade atual dos negócios, seja em Barcelona, Paris, São Paulo ou Tokyo.

Calvino preparou cinco conferências, que devido a sua morte súbita, nunca foram proferidas: “Leveza”, “Rapidez”, “Exatidão”, “Visibilidade” e “Multiplicidade”. Estas, são também cinco das qualidades da escritura. Com essas idéias vamos ver as relações de semelhança entre a proposta literária e IC.

Leveza

“Esta primeira conferência será dedicada à oposição leveza – peso, e argumentarei a favor da leveza. Não quer dizer que considero menos válidos os argumentos do peso, mas apenas que penso ter mais coisas a dizer sobre a leveza.

Depois de haver escrito ficção por quarenta anos, de haver explorado vários caminhos e realizado experimentos diversos, chegou o momento de buscar uma definição global de meu trabalho. Gostaria de propor a seguinte: no mais das vezes, minha intervenção se traduziu por uma subtração do peso; esforcei-me por retirar peso, ora às figuras humanas, ora aos corpos celestes, ora às cidades; esforcei-me sobretudo por retirar peso à estrutura da narrativa e à linguagem, escreveu Calvino”.

No mundo corporativo atual, toda empresa busca a leveza. Ter uma estrutura “pesada” significa perder competitividade. E para os profissionais de Inteligência Competitiva, é cada vez mais fundamental, conhecer não só as técnicas do trabalho, mas principalmente os conceitos para poder implantar uma prática duradoura na empresa. Com o crescimento da atividade no mundo inteiro, uma pergunta se faz cada vez mais presente: Mas afinal o que é Inteligência Competitiva?

Podemos simplesmente responder a pergunta: para a ABRAIC², Inteligência Competitiva, é um processo

informativo pró-ativo 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. Esse processo informativo é composto pelas etapas de coleta e busca ética de dados, informes e informações formais e informais (tanto do macro-ambiente quanto do ambiente competitivo e interno da empresa), análise de forma filtrada e integrada e respectiva disseminação.”

Mas porque este tema vem ganhando importância no mundo e agora de forma muito crescente na América Latina e no Brasil?

A crescente competição entre empresas, produtos e serviços é uma resposta. Mas como implantar um Sistema de Inteligência Competitiva, que na verdade terá forte base na informação analisada e principalmente que leve a tomada de decisão por parte da empresa?

Para isso, algumas considerações se fazem necessárias.

Inicialmente é oportuno pensar que para obter informação analisada sobre a concorrência, exige-se inteligência desde o início do seu processo. A necessidade desta informação competitiva nasce do conhecimento do ambiente que a empresa atua e o que e como ele pode afetar sua performance, e do conhecimento da dinâmica do negócio em questão. Identificar e entender esta necessidade, expressá-la e criar estratégias para atendê-la demandam diversas competências dos próprios gestores que usarão a informação. É aí que começa a inteligência.

É fato que, continuamente, gestores de diversos segmentos têm mais necessidade de obter informação relevante, de forma rápida e confiável sobre a concorrência, para tomada de decisões estratégicas em relação a mercados, produtos, preços, posicionamento competitivo, dentre outras.

Entretanto, em meio a ambientes concorrenciais caóticos e com tanta informação disponível, ter a habilidade de identificar aquela que realmente se necessita e o tipo que atenderá às necessidades ou problemas informativos,

1 Ítalo Calvino, escritor (1923 – 1985)

2 Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva



têm sido um grande desafio. É preciso investir tempo, conhecimento, capacidade reflexiva e analítica, pensamento crítico e competências múltiplas para construir significado a partir de qualquer informação disponível.

Uma vez obtida a informação, avaliar sua qualidade e aplicabilidade à necessidade identificada, organizá-la de forma a ser utilizada na prática, ser capaz de inseri-la e integrá-la a conhecimentos e experiências já adquiridas e ciclicamente, construir novos conhecimentos a partir dela, usá-la para a ação e, o mais difícil, potencializar seu uso e reuso por outros profissionais e socializar seu acesso físico e intelectual; exige inteligência por parte de todos os envolvidos. É o que, na Ciência da Informação, chamamos de ‘competência informacional’.

Neste cenário, a interação crescente com a informação digital e o uso massivo de tecnologias facilitadoras e mediadoras do acesso à informação, não garantem essa inteligência necessária para se obter o domínio na busca e uso da informação.

Não é suficiente, portanto, que profissionais internos ou uma empresa falem, criem, adquiram e entreguem produtos de “Inteligência Competitiva” (relatórios, análises, papers, entre outros) para as áreas de marketing, negócios ou vendas de uma empresa. É necessário também se preocupar em aliar e fomentar competências outras para garantir que a inteligência criada e entregue poderá ser utilizada, aplicada e compartilhada...com muita inteligência.

Rapidez

Calvino começa sua segunda conferência, pelo relato de uma antiga lenda.

“O imperador Carlos Magno, já em avançada idade, apaixonou-se por uma donzela alemã. Os barões da corte andavam muito preocupados vendo que o soberano, entregue a uma paixão amorosa que o fazia esquecer sua dignidade real, negligenciava os deveres do Império. Quando a jovem morreu subitamente, os dignatários respiravam aliviados, mas por pouco tempo, pois o amor de Carlos Magno não morreu com ela. O imperador mandou embalsamar o cadáver e transportá-lo para a sua câmara, recusando separar-se dele. O arcebispo Turpino, apavorado com essa paixão macabra, suspeitou que havia ali um sortilégio e quis examinar o cadáver. Oculto sob a língua da morta, encontrou um anel com uma pedra preciosa. A partir do momento em que o anel passou às mãos de Turpino, Carlos Magno apressou-se em mandar sepultar o cadáver e transferiu seu amor para a pessoa do arcebispo. Turpino, para fugir àquela embaraçosa situação, atirou o anel no lago Constança. Carlos Magno apaixonou-se então pelo lago e nunca mais quis se afastar de suas margens.”

Se existe um profissional que está o tempo todo preocupado com tempo, espaço e a velocidade do pensamento, este é o profissional de Inteligência Competitiva. Baixar o preço, iniciar uma promoção, oferecer descontos, são

ações táticas que podem entrar e sair do mercado muito rápido, por parte de qualquer empresa. Acompanhar esse ritmo exige rapidez.

Como diz o escritor guatemalteco Augusto Monterroso, “Cuando despertó, el dinosaurio todavía estaba allí”, ou seja a tarefa não termina.

Por isso, ainda uma das fases críticas para falar deste tema, é como se dá a implantação de um Sistema de Inteligência Competitiva.

Levando-se em conta que a Society of Competitive Intelligence Professionals – SCIP (www.scip.org), está completando 20 anos de atividades, fundada em 1986 nos Estados Unidos da América, muitas de suas pesquisas realizadas, casos empresariais publicados, conferências internacionais, newsletters e outras comunicações, ainda procurar ajudar os novos profissionais que chegam todos os dias, buscando saber como falar de IC na sua empresa. Como muitos profissionais não aprenderam esta matéria na escola, o desconhecimento e a fantasia ainda fazem parte da profissão.

Exatidão

“A precisão para os antigos egípcios era simbolizada por uma pluma que servia de peso num dos pratos da balança em que se pesavam as almas...”

“...para mim, exatidão quer dizer principalmente três coisas: um projeto de obra bem definido e calculado; a evocação de imagens visuais nítidas, incisivas, memoráveis e uma linguagem que seja a mais precisa possível como léxico e em sua capacidade de traduzir as nuances do pensamento e da imaginação, escreve Calvino em sua terceira conferência”.

E o que será exatidão em Inteligência Competitiva?

Mostrar que IC não é espionagem, pode ser um bom começo. E ainda: Espionagem industrial é maior risco e maior custo.

Vale comentar a evolução da sociedade atual para a terceira revolução industrial. Da primeira revolução industrial onde se massificou a produção de mercadorias, para a terceira revolução industrial, a chamada de sociedade pós-industrial, a atividade de serviços, supera a atividade industrial tanto na geração de renda como de empregos. Na sociedade pós-industrial, o último estágio é a sociedade do conhecimento, onde a criação, distribuição

e manipulação da informação constituem a principal fonte de geração de riquezas. Neste tipo de sociedade, começa uma nova economia, onde os especialistas falam da substituição de átomos por bits.

A relevância desse estudo parece ser o preconceito contra essa atividade, contra o profissional e principalmente a imagem nada favorável que a sociedade tem sobre este tema. Acreditando que espionagem industrial mudou de nome, ou que se está disfarçando uma atividade ilegal. Por isso, se pretende, sendo aproximativa apenas, levantar algumas questões que estejam subjacentes aos problemas que este novo campo de trabalho nos apresenta, bem como aos desafios de novos comportamentos éticos que a Inteligência Competitiva representa.

Em uma sociedade onde existe uma alta competitividade entre as empresas, torna-se fundamental ter capacidade de obter e analisar informações sobre a concorrência, de forma a permitir a tomada de decisões por parte dos executivos da organização. Ainda mais quando podem ser constatados valores de cem mil reais a cem milhões de dólares, de faturamento ou de investimento, para que uma empresa continue sobrevivendo.

O trabalho de inteligência não se constitui em novidade, mas na última década o trabalho tem sido formalizado, departamentalizado e organizado. O nome, “Inteligência Competitiva”, vem sendo adotado por empresas americanas, européias e asiáticas. A prova da valorização do campo de trabalho e de seus profissionais é o crescimento no número de associados da Sociedade de Profissionais de Inteligência Competitiva, ou Society of Competitive Intelligence Professionals, em inglês. Em 1995 a SCIP tinha 1800 membros. Hoje são mais 4.000. Das 500 maiores empresas listadas pela revista Fortune, 90% têm processos de busca, análise e divulgação, estabelecidos de inteligência.

Visibilidade

“Há um verso de Dante no Purgatório (XVII,25) que diz: “Poi piove dentro a l’alta fantasia (chove dentro da alta fantasia). A conferência de hoje, escreve Calvino, partirá desta constatação: a fantasia, o sonho, a imaginação é um lugar dentro do qual chove.”

Enquanto na literatura busca-se a fantasia, o sonho e a imaginação, na atividade de IC, não há espaço para meias palavras ou interpretações equivocadas.

Se anteriormente, mencionamos a preocupação em enfatizar que IC não é espionagem, a ênfase sobre a visibilidade da informação ou a busca pela informação pública, é outra prática necessária.

As mudanças internacionais

O contexto internacional com mudanças políticas, sociais, econômicas e tecnológicas foi fundamental para o incremento de ações de Inteligência Competitiva por parte das empresas, notadamente nos Estados Unidos e na Europa.

Entre as mudanças políticas pode-se citar o fim da guerra fria, a perestroika, a glasnost, o fim da URSS, além da queda do muro de Berlim e outras mais recentes.

Às mudanças sociais podem ser avaliadas pelo fim das ideologias, o neoliberalismo, a explosão do apartheid social e o abismo entre ricos e excluídos.

Entre as mudanças econômicas estão a formação dos blocos econômicos, a globalização da economia e a redução do papel do Estado. Por outro lado, em termos de mudanças tecnológicas podem ser citadas o aumento da automação e a revolução informacional.

Essas mudanças caracterizam o novo ambiente empresarial, onde a instalação física pode dar vez a instalação virtual, caso da Amazon, que tem mais de 6 milhões de clientes pelo mundo e não tem uma loja ou rede de lojas instaladas fisicamente ao redor dos países onde vende livros e cds.

Visibilidade e o Monitorando do ambiente

Ainda com o aumento do comércio global e do número de empresas que passam a competir em setores variados, monitorar e gerenciar informações sobre a concorrência, tornou-se vital para o sucesso futuro de uma empresa.

A partir das forças que dirigem a Concorrência na Indústria, desenvolvida pelo Prof. Michael Porter é possível verificar-se as mudanças que estão acontecendo no mundo, derivadas do avanço tecnológico, por exemplo.

Segundo o jornal americano USA Today e o Info Tech and Pac Tel Cellular, a aceleração da taxa de absorção de tecnologias em anos, foram assim:

- Telefone 38 anos
- TV ao cabo 25 anos

- Fax 22 anos
- VCR 9 anos
- Telefone Celular 9 anos
- PC 7 anos
- CD-ROM 6 anos
- Internet (www) 2 anos

Diante deste contexto merece reflexão as palavras do economista Lester Thurow “por mais de um século, o homem mais rico do mundo foi associado com o petróleo. Hoje, está associado ao conhecimento” e também de Ikujiro Nonaka “numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte segura de competitividade duradoura é o conhecimento.”

Se ainda tiver dúvida, acredite na recomendação de Tom Peters: “Não tente competir em preço com a Wal-Mart nem em custo com a China”.

Multiplicidade

Calvino iniciou sua quinta conferência citando “...o romance contemporâneo como enciclopédia, como método de conhecimento, e principalmente como rede de conexões entre os fatos, entre as pessoas, entre as coisas do mundo.”

A certa altura do texto, Calvino comenta porque escolheu um texto de Carlo Emilio Gadda, para abrir esta conferência “...mas sobretudo porque sua filosofia se casa muito bem com meu discurso, no sentido em que ele vê o mundo como um “sistema de sistemas”, em que cada sistema particular condiciona os demais e é condicionado por eles.”

E é este “sistema de sistemas” que tem relação de semelhança entre literatura e um trabalho de Inteligência Competitiva. Para se analisar um sistema de Inteligência Competitiva, podemos fazer uma adaptação da definição de Inteligência Competitiva da Society of Competitive Intelligence Professionals dos Estados Unidos: Inteligência Competitiva é o processo de monitorar o ambiente competitivo.

Inteligência Competitiva permite a profissionais de empresas de todos os tamanhos e portes, tomar decisões atualizadas sobre o ambiente externo e interno de uma organização, especialmente quanto aos processos de pesquisa & desenvolvimento e comercialização, para definição da estratégia empresarial a longo prazo.

Inteligência Competitiva é um processo efetivo e contínuo de informação, de forma ética e legal, analisadas e disseminadas para os formadores de opinião.

E multiplicidade é ainda uma forma de observar diferentes visões deste tema, em função de outras definições de autores brasileiros.

Morais (1999), estende o conceito de Inteligência Competitiva a um sistema que contempla o processo de planejamento a priori e a utilização, disseminação e avaliação a posteriori, em relação ao processo de coleta e análise de dados.

Para a Professora Doutora Gilda Massari Coelho (2004)³, o processo da IC é realizado por meio da coleta ética e do uso da informação pública e disponível sobre tendências, eventos e atores no ambiente externo da organização, sistematizada para ser utilizada dentro da análise de cada organização.

Em síntese, com pressões financeiras, mudanças no poder dos canais de distribuição e a dificuldade de registrar a contribuição de algumas áreas da empresa para os resultados do negócio, a maioria dos presidentes e diretores de uma organização tende a olhar cada vez mais o curto prazo e assim exigir que seus colaboradores pensem cada vez mais como “homens e mulheres de negócio”.

Esta visão só se tornará possível com alguém buscando identificar as ameaças e oportunidades do ambiente externo, que em última análise é o papel de um profissional de Inteligência Competitiva.

Consistência

Em função da morte súbita de Ítalo Calvino, a última conferência jamais foi escrita. Em respeito ao autor, deixo os leitores buscarem suas próprias relações de semelhança entre a literatura e Inteligência Competitiva, para este tema.

- Moraes, E. F. C. (1999). Inteligência Competitiva: estratégias para pequenas empresas. Brasília: Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico, Universidade de Brasília.



Alfredo Passos

Sócio-diretor da Knowledge Management Company. Prof. MSc. dos cursos de graduação (Inteligência Competitiva) e Pós-Graduação (Estratégias Empresariais) da ESPM. Voluntário e Coordenador do Capítulo Brasileiro da SCIP - Society of Competitive Intelligence Professionals. É o primeiro profissional da América Latina a receber o Prêmio SCIP Catalyst Award. Entre os vários cursos internacionais que realizou, destaca-se o curso na AOTS – Association of Overseas Technical Scholarship do Japão. apassos@espm.br

³ Coelho, Gilda Massari. Seminário Internews, 15 de agosto de 2006. Hotel Glória – Rio de Janeiro, Brasil.



La situación global del entorno competitivo, las nuevas tecnologías y la gran cantidad de información han dado pie a una nueva actividad que requiere una profesionalización específica: el experto en el empleo de información para evaluar el entorno, los competidores, y la evolución tecnológica y de mercado relevante para la organización.

Objetivo

El curso tiene el objetivo de transmitir el conocimiento y los instrumentos característicos de la inteligencia competitiva que permiten al participante establecer un sistema formal de recogida, selección, análisis y distribución de la información sobre la competencia en la empresa y gestionar y administrar el departamento o la unidad de inteligencia.

A quién se dirige

- Responsables de investigación de mercado.
- Responsables de marketing.
- Personal de apoyo a la planificación estratégica de la empresa.
- Responsables de información científica y técnica.
- Responsables de sistemas de información.
- Responsables de la gestión del conocimiento.
- Documentalistas corporativos.
- Directivos de empresa que desean conocer mejor el potencial de la inteligencia competitiva.

Metodología *on line*

El curso sitúa al participante en el centro del proceso de aprendizaje y permite que sea él quien marque su propio ritmo de estudio. Este proceso se organizará alrededor de tres elementos: los materiales para el autoaprendizaje, la tutoría a distancia y la evaluación continuada y personalizada.

El curso se divide en 10 módulos:

1. Introducción a la IC.
2. Definición y planificación de la IC en la empresa.
3. Fuentes de información.
4. Planificación, recogida y técnicas de búsqueda de la información.
5. Modelos de análisis competitivo.
6. Distribución y comunicación.
7. Ética y legalidad.
8. Seguridad y contrainteligencia.
9. Planificación del SIC.
10. Efectividad.

Dirección y profesorado: Joaquín Tena y Alessandro Comai.

Inicio: 6 de noviembre de 2006.

INFORMACIÓN

Balmes, 132 · 08008 Barcelona

info@idec.upf.edu

Tel. (+34) 93 542 18 50

Fax (+34) 93 542 18 08

Para más información consultar la siguiente dirección: www.idec.upf.edu/cicol

COMUNIDADE PRÁTICA COMO FERRAMENTA DE FORESIGHT: CANAL PROSPECTAR E INDÚSTRIA BRASILEIRA

por *Rosana Pauluci, Luc Quoniam e Edson Luiz Riccio*

Resumo/Summary

O presente artigo apresenta a comunidade de prática como ferramenta de construção e desenvolvimento de exercício prospectivo. A partir de experiências realizadas, observou-se que quaisquer que fossem os atores envolvidos na prospecção setorial, a necessidade de ter um espaço único de interlocução, onde fosse possível interagir com os demais atores, buscar material bibliográfico, disponibilizar os resultados de etapas anteriores, informações atuais publicadas na web, assim como, a agenda de trabalho e resultados das reuniões.

The present article presents the community of practical as tool of construction and development of prospective exercise. From carried through experiences, it was observed that any that were the involved actors in the sectorial foresight, the necessity to have an only space of interlocution, where it was possible to interact with the too much actors, get bibliography, put last activities results, news web information, worksheet calendar.

Palavras chaves/Keywords

foresight, inteligência competitiva, observatório, prospecção, gestão do conhecimento, indústria.

foresight, competitive intelligence, observatory, prospective, knowledge management, industry.

Introdução

A globalização tem imposto uma nova ordem econômica, baseada fundamentalmente na estruturação de novas formas de organização da produção, com ênfase na competitividade e na inovação tecnológica (Tálamo e Carvalho, 2004). Diante disso,

os setores industriais devem manter um aprimoramento contínuo para contar com a confiabilidade de respostas às mudanças ambientais, com a capacidade de adaptação rápida, assim como de potencializar a capacidade de inovar.

As competências que contribuem para que uma indústria seja competitiva hoje não são mais nenhuma garantia para seu sucesso futuro, e nem para sua própria sobrevivência. As mudanças vêm ocorrendo em diversas dimensões, ocasionadas especialmente por novas formas de competição e novos competidores, globalização de mercados, processos de fabricação, cadeias produtivas e serviços, reestruturação industrial, volatilidade dos capitais e mudanças tecnológicas, que resultam de inovação de produtos e processos (Paton, Peters e Quintas, 2005).

A realidade competitiva impõe formas de organização que privilegiem a comunicação e a integração entre os diversos subsistemas organizacionais. Nesse contexto, a flexibilidade e a capacidade de reação organizacional frente aos sobressaltos das mudanças e inovações, tornam-se relevantes para a sobrevivência das organizações, implicando numa dinâmica complexa e incessante (Rossetti *et al.*, 2005).

Em que pese à manutenção e/ou à ampliação de atuação em mercados nacionais e internacionais, torna-se cada vez mais essencial à inclusão de atividades prospectivas incorporadas ao direcionamento estratégico da

indústria nacional. Nesse sentido, um estudo de futuro para setores industriais, de forma a identificar rotas tecnológicas possíveis, pode ser fator preponderante para a determinação das orientações estratégicas de atuação das indústrias do setor.

Alguns setores industriais, capitaneados pelas associações que os representam, ou até mesmo pelas federações das indústrias, vêm se preocupando com o estudo do futuro, com vistas a dar maior entendimento aos possíveis impactos que poderão estar enfrentando, e dessa forma agir antecipadamente para a correção ou diminuição da possibilidade de ocorrerem surpresas.

Um procedimento tem sido muito comum, e passa a ser interessante de observá-lo: a colaboração entre empresas concorrentes, para a resolução de problemas pontuais, pode ser relacionado à fornecedor, capacitação de empregados e outros.

Em sendo uma comunidade de prática, que será descrita a seguir, é conceitualmente necessário que todas as ferramentas disponíveis para o trabalho dessa comunidade estejam no mesmo lugar, ou seja, o acesso seja visível e simples. Num mesmo local tem-se que ter toda a referência, o processo de trabalho e colaboração, e os resultados alcançados com o desenvolvimento das atividades da comunidade, ou relacionados a ela. Trata de um ambiente onde é possível mobilizar atores especiais para estudar e discutir o assunto que será objeto de prospecção.

Comunidade de prática consiste em pessoas que estão ligadas informalmente, assim como contextualmente, por um interesse comum no aprendizado e, principalmente, na aplicação prática do conhecimento. Comunidades de prática podem ser vistas também como sistemas de referência: o conhecimento tem um caráter social e nossa identidade é formada a partir das múltiplas comunidades que, ao mesmo tempo, validam o nosso conhecimento individual e se renovam com nossos inputs individuais. Neste sentido, comunidades de prática bem estruturadas desenvolvem sua própria linguagem permitindo a seus membros uma melhor comunicação e afirmação tanto da identidade da própria comunidade, como dos indivíduos que dela participam.

Para o Modelo, a comunidade de prática denominada Canal Prospectar, objetiva: (1) possibilitar o desenvolvimento das atividades do Modelo de forma estruturada e

virtual para os setores que estarão sendo trabalhados (prospecção, monitoramento e utilização de resultados); (2) possibilitar a interação de especialistas externos (academia e indústria) com técnicos do Senai, estreitando de forma colaborativa a troca de conhecimentos sobre os setores; (3) desenvolver a cultura de trabalho em rede colaborativa; (4) disseminar os resultados alcançados com o conhecimento adquirido.

Contudo, estaremos prontos a encontrar alternativas que contribuam com o desenvolvimento das metas e dos sonhos para uma comunidade de prática, ou uma melhor forma de dar suporte às atividades desenvolvidas pelo Modelo Senai de Prospecção.

Contexto do canal prospectar

Modelo Senai de Prospecção

O Modelo Senai de Prospecção foi desenvolvido para prever as necessidades futuras de mão-de-obra qualificada na indústria brasileira. Para isso, está estruturado de forma a captar transformações tecnológicas e mudanças no mercado de trabalho e no sistema de educação profissional.

O modelo visa identificar as transformações em curso no mercado de trabalho brasileiro por meio de análises de mudanças baseadas em quatro linhas de trabalho complementares: (i) prospecções tecnológicas, (ii) prospecções organizacionais, (iii) análise de ocupações emergentes e (iv) análise das mudanças na estrutura ocupacional. Tais análises permitem antecipar mudanças tecnológicas e organizacionais, assim como estimar, em um futuro próximo, a variação na quantidade de empregos em cada ocupação. Cotejada com estudos de sistemas de educação profissional de outros países, a antevisão das mudanças provenientes das transformações esperadas no mercado de trabalho brasileiro permite identificar a necessidade de transformações no sistema de educação profissional.

Fundamentalmente, o Modelo é constituído por um conjunto de metodologias que, uma vez aplicadas, conduzem à antecipação de demandas por qualificações, por meio da prospecção de tecnologias e de novas formas de organização e de análise de tendências de emprego. Trabalha-se, assim, com a perspectiva de utilização dos resultados do Modelo para a redução de riscos de investimentos em infra-estrutura (laboratórios,

equipamentos, materiais e recursos didáticos, formação e aperfeiçoamento de docentes), para a implementação de novos cursos regulares de longa duração e para a indução da adoção, por parte das empresas industriais, das soluções tecnológicas prospectadas.

As metodologias adotadas são complementares e focam em aspectos particulares do projeto. O núcleo central do modelo é composto por estudos setoriais, identificação de tecnologias emergentes específicas e sua prospecção por meio de painéis Delphi, identificação de ocupações emergentes e análise de impactos ocupacionais. Tal processo é acompanhado dos seguintes procedimentos operacionais:

- Os estudos setoriais e os painéis Delphi são atividades passíveis de serem repetidas ao longo do tempo, com periodicidade variável de acordo com o setor. As prospecções resultantes são de abrangência nacional.
- As prospecções nacionais deverão ser seguidas de esforços de monitoramento da efetiva difusão das tecnologias, tendo em vista as distintas realidades regionais e sua relação com a dinâmica internacional.

Canal prospectar para o modelo

As práticas de atividades inicialmente desenvolvidas no âmbito do Modelo apontaram para a necessidade de se ter um canal de comunicação para o desenvolvimento das atividades prospectivas setoriais, possibilitando, assim, maior interação dos grupos de trabalho e melhorando a interface de relacionamento entre a execução e a gestão dessas atividades, assim como a interface com algumas bases de dados.

Duas outras necessidades que se tornaram prementes foram a disponibilização dos resultados alcançados por setor e das metodologias desenvolvidas pelo Senai no atendimento às atribuições de análise de tendências e prospecções.

Nesse sentido, foi proposto e desenvolvido o Canal Prospectar, que teve por objetivo geral estabelecer um canal de discussão, geração, monitoração e disseminação de conteúdos referentes à prospecção tecnológica, educacional e organizacional e a análise de tendências entre atores que participam da aplicação do Modelo junto a setores da indústria nacional e também, público externo, de forma a:

- Possibilitar o desenvolvimento das atividades do Modelo de forma estruturada e virtual para os setores que estarão sendo estudados, tanto na prospecção, quanto no monitoramento e utilização de resultados.
- Difundir os resultados / produtos alcançados na realização das atividades do Modelo.

Referencial teórico

Estudos de futuro

Entre os poucos consensos estabelecidos no intenso debate que procura entender o atual processo de globalização, encontra-se o fato de que a inovação e o conhecimento são os principais fatores que definem a competitividade e o desenvolvimento de nações, regiões, setores, empresas e até indivíduos.

A velocidade com que as mudanças se processam na atual sociedade mostra horizontes ainda não conhecidos, de forma a intensificar os níveis de incerteza e aumentar a complexidade dos processos de transformação. Para Prahalad e Krishnan (1999), a necessidade das organizações de manterem um aprimoramento contínuo, para contar com a confiabilidade de respostas às mudanças ambientais, depende de uma infra-estrutura de informação de alta qualidade, com a capacidade de adaptação rápida, assim como de potencializar a sua capacidade de inovar.

Coelho (2001) defende a adoção de foresight¹ como ferramenta que possibilita a observação para o aumento da competitividade do Brasil, mostrando que este modelo vem sendo cada vez mais utilizado. De forma complementar, esta tendência vem produzindo maior demanda por estudos ligados ao planejamento, prospecção, diagnósticos e visões de futuro por parte de governos e corporações. A busca por procedimentos para estudos sistemáticos das tendências e fatos futuros gerou grande variedade de métodos e técnicas de prospecção. Mas, a emergência do paradigma da complexidade e a ampliação do pensamento sistêmico passaram a exigir visões em novos focos: diversidade, incerteza,

¹ Foresight, que em 1985 foi definido por COATES, como sendo um processo pelo qual pode-se chegar a um entendimento mais completo das forças que moldam o futuro a longo-prazo e que devem ser levadas em consideração. O foresight, aporuguesado como antevisão, ou melhor, prospecção ou prospectiva, nos prepara para as oportunidades futuras.

complexidade, relações de interdependência, processos adaptativos e interações entre as partes e o todo (Coelho *et al.*, 2005).

Gestão do conhecimento e comunidade prática

A gestão do conhecimento nas organizações possui um importante papel de governar e criar condições ambientais para a criação, o compartilhamento, a preservação e a utilização do conhecimento obtido com os colaboradores da organização e todos seus stakeholders. No entanto, gerar condições para que todos esses processos - que daqui por diante chamar-se-ão processos-chave da gestão do conhecimento - ocorram de forma dinâmica e auto-sustentável, e que eles sejam aplicados sistematicamente nos negócios da empresa é uma tarefa nada fácil. Cada vez mais as empresas se organizam de maneira que permitam que os processos da gestão do conhecimento ocorram de uma maneira mais dinâmica e natural (Floriano, 2004).

Nesse sentido, as comunidades de prática são uma grande tendência em gestão do conhecimento. De acordo com Kimieck (2002), com as comunidades de prática, as organizações deixam de ter a concentração de expertises sob um controle hierárquico, e passam a criar uma estrutura que considera comunidades informais como agentes ativos nos seus processos internos, e que integra a coordenação das competências chave em um quadro mais amplo da organização. Davenport (1994) cita que enquanto a estrutura hierárquica representa uma visão fragmentária e estanque das atividades e relações entre pessoas e funções, o enfoque em processos pressupõe uma visão dinâmica da forma pela qual, essas pessoas e atividades produzem valor.

A utilização do conhecimento representa a efetivação do processo da gestão do conhecimento; quando o conhecimento é posto em prática e agrega valor para a empresa. De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), se o conhecimento identificado, gerado, compartilhado e armazenado não for utilizado na organização, todos os esforços terão sido em vão. Da mesma forma, Davenport e Prusak (1998) afirmam que outros elementos “não têm valor útil se o novo conhecimento não levar a alguma mudança de comportamento ou ao desenvolvimento de alguma idéia nova que leve a um novo comportamento”.

Compartilhar conhecimento é o processo de transmitir conhecimentos tácitos e explícitos através de práticas

formais e informais (Grotto, 2001). A maioria das pessoas tem um desejo natural de aprender, de dividir o que sabe e de fazer as coisas de um jeito melhor (O’Dell e Grayson, 1998).

Todos os esforços para a criação de um ambiente favorável à geração e ao compartilhamento do conhecimento entre as pessoas podem tornar-se irrelevantes, se a organização não possuir meios adequados para armazenar esse conhecimento. O processo de preservação do conhecimento está intimamente ligado à criação de uma memória organizacional, que é descrita, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), como um sistema de conhecimentos habilidades que preserva e armazena percepções e experiências além do momento em que ocorrem, para que possam ser recuperadas posteriormente na geração de novos conhecimentos. A escolha das práticas com que se preservará o conhecimento deve estar de acordo com o tipo de conhecimento em questão.

Uma outra oportunidade trazida pelo trabalho em comunidade de prática é relacionada à possibilidade de disponibilização do conhecimento tácito. O conhecimento tácito é na maioria das vezes difícil de ser codificado (Nonaka e Takeuchi, 1997), e portanto mais difícil de ser armazenado do que o conhecimento explícito. Com as discussões em fóruns e outras ferramentas, esse conhecimento tácito pode ser compartilhado e fica registrado, passando a ser conhecimento explícito para a própria comunidade.

Arquitetura do canal prospectar

Definição do prospectar

Trata-se de uma comunidade de prática em sistema web, com o objetivo de estabelecer um canal de discussão, geração, monitoração e disseminação de conteúdos referentes à prospecção e análise de tendências entre atores que participam da aplicação do Modelo Senai de Prospecção para setores da indústria nacional.

Possibilidades do Canal: Controlar o acesso por senha, Capacitação a distância, Fóruns de discussão, Apensamento de arquivos (bibliotecas virtuais setoriais, resultados), Cadastro de atores do Modelo (geral e setorial), Armazenamento de discussões ocorridas nos fóruns, Contador de acesso e qualificador em vários níveis, Cadastro de visitante, Gestão da comunidade.

Requisitos funcionais

- Todos os conteúdos serão dinâmicos.
- Cadastro de Notícias – cada setor da indústria tem sua área de notícias, isto é, cada setor específico terá suas notícias específicas e o nível de permissão para essa digitação desce ao nível de Escola do Senai.
- Cadastro de Atividades por setor da indústria - estas atividades são aquelas que aparecem na primeira página do site, de forma geral, porém, elas pertencem a setores específicos e também aparecem nas páginas destes setores (prospecção tecnológica, prospecção organizacional, análise e tendências ocupacionais etc.). Uma mesma atividade possui conteúdo textual e imagens diferentes para cada setor.
- Cadastro de Setores Industriais - quando o administrador ou quem tiver autorização criar um setor novo, deve-se associar a(s) atividade(s) a ele relacionadas. O sistema deve inserir este setor na lista de setores que aparecem na primeira página de Setores Industriais, criar uma nova página específica para este novo setor no mesmo padrão dos demais setores, porém, com apenas a(s) atividade(s) a ele(s) associada(s) na lista das atividades que aparecem na página específica do setor e preparado para receber novo conteúdo referente àquele setor.
- Cadastro de Grupos – os grupos estão, em princípio, divididos em: Equipe de Trabalho, Outros Atores, Grupo de Gestão Operacional, Colaboradores e parceiros.
- Categorias de Pessoas – as categorias de pessoas classificam-nas de acordo com sua atuação (Especialista Externo da Indústria, Especialista Externo da Academia, Departamento Regional, Escola, Departamento Nacional, Tecnologista e outros). Uma mesma pessoa só pode pertencer a apenas uma categoria.
- Controle de permissões de acesso às pessoas dos grupos.
- Fichas de cadastro – estas fichas podem ser preenchidas pelas Escolas do Senai, pelos Departamentos Regionais do Senai, pelo Departamento Nacional do Senai e por pessoas externas ao Senai, onde conterão as informações básicas sobre pessoas indicadas ou interessadas na participação de alguma forma no Canal Prospectar. Ao enviar a ficha, por uma página do site, uma mensagem de aviso de que chegou uma nova inscrição cairá numa caixa postal do específica do Canal Prospectar. Autorizando-a, classifica-a num determinado grupo e categoria de

pessoa, associa-a as atividades as quais ela estará envolvida e dá suas respectivas permissões de acesso às páginas ou parte das páginas do site.

- Acompanhamento dos acessos às páginas do site – deverá possuir consulta e relatório por períodos (diário, semanal, quinzenal, mensal, anual) que mostre todas as pessoas que acessaram as páginas do site Canal Prospectar, quantas vezes acessaram, quais as páginas acessadas, datas e horários de acesso etc, mantendo um histórico para tomada de decisões.

Resultados do foresight - Ambiente do prospectar

A aplicação do Modelo, nesta experiência, contemplou os setores petroquímico, têxtil, telecomunicações e máquinas e equipamentos. Para tal contou com a participação de vários atores. Como principais resultados quantitativos que valem ser destacados em função da abrangência, apresentam-se:

Pessoas envolvidas

- Especialistas externos: 124
- Especialistas internos: 51
- Capacitações: (1) Prospecção – 25 técnicos do Senai (DRs e escolas); (2) Análise de Tendência – 22 técnicos do Senai (DRs e escolas)
- Média de pessoas envolvidas nas atividades setoriais: 50 (internas e externas)

Universidades e institutos de pesquisas envolvidos diretamente no desenvolvimento e aplicação das metodologias do Modelo Senai de Prospecção: UFRJ/ Instituto de Economia, UFRJ/Escola de Química, UFRJ/COPPE, USP/Escola Politécnica, USP/São

Tabela 1 - Participação de entidades externas no painel delphi.

Tipo de Entidade	Qtde. Participantes	Qtde. Participantes
	Prospecção Tecnológica	Prospecção Organizacional
Indústria	40	36
Universidade	14	7
Órgãos do Governo	4	2
TOTAL	58	45

Carlos, UFSC, FGV/SP, PUC-RIO/Departamento de Economia, UnB/Faculdade de Educação, IETS.

Especialistas de entidades externas que responderam aos questionários dos painéis Delphi das prospecções tecnológicas e organizacionais

Estudos e publicações

- Elaborados: 20
- Publicados (tiragem): 10.650
- Distribuídos: 6.089 (aproximadamente 1.500 publicações em fase de distribuição)

A comunidade de prática para o Modelo Senai de Prospecção – Canal Prospectar, foi até aqui fundamental para cumprir parte dos objetivos a que se propôs para um sistema de antecipação de demandas futuras para a indústria nacional (tecnológicas, educacionais e relativas ao mercado de trabalho).

estudo de caso no PROINFO. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Tecnologia) - Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba.

- Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1997), Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus.
- O'Dell, C. e Grayson, C. J. (1998). "If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices". California Management Review. Berkeley, 1998, v.40, n.3, p. 154-174.
- Prahalad, C.K. e Krishnan, M.S. (1999).. "The new meaning of quality in the information age". In: Harvard Business Review, 1999, v.77, n. 5.
- Probst, G., Raub, S. e Romhardt, K. (2002), Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman.
- Rosetti, A. et al. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. In: Congresso Nacional de Gestão do Conhecimento, 4, 2005, São Paulo. O diálogo universidade-empresa na sociedade do conhecimento. São Paulo, SBGC, 2005. Disponível em: <http://www.kmbrasil.com.br/trabalhos_científicos.htm>. Acesso em: 20 dez.2005.
- Ruggles, R. (1998). "The state of notion". Califórnia Management Review. Berkeley, 1998, v.40, n.3, p.80-89.
- Santos, M.M., Coelho, G. M., Santos, D.M. e Fellows Filho, L. (2004). "Caminhos para o desenvolvimento em prospecção tecnológica: technology roadmapping – um olhar sobre formatos e processos". In: Parcerias Estratégicas, 2004, n.19.
- Tálamo, J. R.; Carvalho, M. M. (2004). "Seleção dos objetivos fundamentais de uma rede de cooperação empresarial". In: Gestão da produção, 2004, v.11, n.2.

- Coelho, G. M. (2001), La société de la connaissance et les systèmes d'information stratégique comme appui à la prise de décision: proposition pour l'enseignement de l'intelligence compétitive au Brésil. Thèse de Doctorat, Université de Droit, D'Economie et des Sciences D'Aix-Marseille III, França.

- Coelho, G. M.; Santos, D.M.; Santos, M.M.; Fellows Filho, L. (2005), "Caminhos para o desenvolvimento em prospecção tecnológica: technology roadmapping – um olhar sobre formatos e processos". In: Parcerias Estratégicas, n.21, dez. 2005.

- Floriano, P. R. Gestão do conhecimento e comunidade de prática. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br>. Acesso em: 21/10/2005.

- Davenport, Thomas H. (1994), Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus.

- Grotto, D. (2001), O compartilhamento do conhecimento e a influência da cultura organizacional: estudo de caso do Centro de Inovação em Negócios (CINg) da Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI). 2001. Dissertação (Mestrado em Ciências da Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

- Hammer, M., Champy, J. (1994), Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus.

- Kimieck, J. L. (2002), Consolidação de comunidades de prática: um

Msc. Rosana Barros Boani Pauluci

Doutoranda em Science de l'Information e Communication (2005), Mestre em Veille et Intelligence Competitive (2002) - Université de Toulon / France, atua na área de Prospecção do Centro de Gestão de Estudos Estratégicos- CGEE, no desenvolvimento de estudos de futuro relacionado a temas estratégicos para a indústria nacional e para o Governo Federal. Tem atuado na área de prospecção tecnológica e educacional, e gestão de conhecimento em setores industriais. Trabalhou na área de tendência e prospecção do Departamento Nacional do Senai - Brasil. rpauluci@cgee.org.br



Prof. Edson Luiz Riccio

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo / FEA. Atualmente é Professor Associado da Universidade de São Paulo, Conselho Deliberativo - Asian Pacific Conference On International Accounting Issues, membro do Programme Committee - International Conference on Enterprise Systems and Accounting. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Sistema de Informação Contábil. riccio@usp.br



Prof. Dr. Luc Marie Quoniam

Livre-docência na Université e Doutor em Science de l'Information et de la Communication - Université Aix Marseille III - France. Foi diretor do Centro Franco-Brasileiro de Documentação Técnica e Científica - CENDOTEC / Brasil, representante do Governo Francês. Atualmente, como Prof Visitante na USP, ligado à Université de Toulon - France, atua nas áreas de inteligência competitiva, prospecção, bibliometria e informação. Publicou 67 artigos em periódicos especializados e 28 trabalhos em anais de eventos. Co-orientou 12 teses de doutorado e orientou 10 teses de doutorado na área de Ciência da Informação. quoniam@usp.br / quoniam@univ-tln.fr

” imente

Una herramienta
de información
competitiva



- ✓ Detectar la presencia de empresas, productos, marcas y directivos
- ✓ Valorar el impacto de sus campañas de promoción y notas de prensa
- ✓ Conocer al instante los movimientos de su competencia
- ✓ Descubrir nuevas oportunidades de negocio
- ✓ Seguir diariamente la actualidad de su sector

¡Pruebe GRATIS nuestros servicios!

Servicio Profesional

- Un equipo de expertos documentalistas le asesora para obtener los mejores resultados con la configuración de sus seguimientos.
- Servicio non-stop activo los 365 días del año / 24 h al día.
- Atención telefónica y por e-mail personalizada.

Gestión y Organización fácil y rápida

- Fácil y potente herramienta de configuración y gestión de seguimientos
- Acceda y configure su servicio de seguimientos de prensa desde cualquier lugar y en cualquier momento.
- Acceso a nuestro buscador con un histórico de 4 años de noticias para ampliar la información obtenida en sus seguimientos o para realizar consultas puntuales.
- Fácil de utilizar, no necesita instalar ningún software, con una conexión a internet y un navegador es suficiente

Seguimientos Personalizados

- Definición de seguimientos a partir de expresiones simples, frases y operadores booleanos.
- Múltiples Filtros de búsqueda: región, idioma, tipología, temática, sección, disponibilidad, ...
- Filtrado inteligente de noticias para llegar donde no llegan los sistemas de filtrado por expresión.
- Agrupación de titulares similares para reducir el volumen de titulares de seguimientos con gran volumen de noticias

PETROFLEX: INOVANDO OS CAMINHOS PARA A INTELIGÊNCIA

por *Wanderlei Passarella, Eloisa Oliveira e Renata Rodrigues*

Resumo/Summary

O artigo pretende apresentar a experiência da Petroflex na condução do que a empresa entendeu ser um caminho prático e eficiente para o desenvolvimento e a implementação de um sistema de Inteligência Competitiva. São apresentados os conceitos e os procedimentos que sedimentaram esta atividade ao longo da gestão deste processo, ainda não considerado concluído, mas já apresentando resultados bastante positivos para a empresa.

The article intends to present the experience of Petroflex, in the conduction of what the company believed to be a practical and efficient way to develop and implement a system of Competitive Intelligence. Here are introduced the concepts and proceeding steps which have been the basis of this activity all along the management of this process, still not considered as ended, but already presenting quite positive results to the company.

Palavras chaves/Keywords

Petroflex, Inteligência Competitiva, Gestão de Negócios, Estratégia de Negócios, Inteligência de Mercado, Segmentos de Mercado, Formação de Preços.

Petroflex, Competitive Intelligence, Business Management, Business Strategy, Market Intelligence, Market segments, Pricing.

Introdução

Com a crescente popularização dos conceitos e das metodologias que envolvem a Inteligência Competitiva, mais e mais pessoas se perguntam quais seriam as ferramentas adequadas para a implantação eficiente deste sistema.

A implantação destas ferramentas é muitas vezes vendida como uma complexa rede de informações sistematizadas capazes de alavancar o sucesso de qualquer organização e proporcionar melhorias sensíveis em todos os setores.

O caso do Desenvolvimento e Implementação da Inteligência Competitiva da Petroflex pode ser citado como uma experiência empresarial bem sucedida que não se estruturou sobre circuitos pré-determinados de interações e nem fez uso regular de dispositivos formais na condução deste processo.

Petroflex e o Processo de Gestão

A Petroflex é a maior produtora de elastômeros da América Latina e uma das dez maiores do mundo, detacando-se em borrachas de estireno-butadieno (SBRs) e polibutadieno (BRs), as de maior consumo pelo mercado. Com capacidade

de 410 mil toneladas anuais, fabrica e comercializa produtos básicos, produtos de performance e produtos especiais para aplicações em pneus, calçados, eletroeletrônicos, asfaltos, gomas de mascar entre outros segmentos.

As três unidades fabris localizadas nos estados do Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Pernambuco estão estrategicamente localizadas na proximidade de pólos petroquímicos e de infra-estrutura portuária. A operação internacional é realizada através de escritórios comerciais nos Estados Unidos, na China, na Holanda e em São Paulo (Brasil). A estrutura de internacionalização é suportada por bases de armazenamento nos Estados Unidos, na Itália, na Venezuela e na Colômbia.

O “ato de conhecer”, no qual está inserido o conhecimento tácito foi uma das principais ferramentas utilizadas para dar início ao projeto de Inteligência Competitiva da companhia. A transferência e a disseminação de informações de natureza tácita foram compartilhadas em sucessivas reuniões com o corpo técnico e comercial.

Nestes encontros, foi claramente identificada a herança de 30 anos de estatização: enorme dependência de poucos clientes, a empresa era uma grande exportadora, mas muito pouco internacionalizada, a abordagem dos produtos era eminentemente direcionada a um comportamento de commodities, não havia visão estratégica dos negócios da companhia, havia um separatismo entre as áreas e a forma de negociar era suportada em valores arcaicos baseados na liturgia de poder.

Como resultado deste compartilhamento de experiências ficou evidente que o caminho para o desenvolvimento sustentado da companhia passaria por uma profunda revisão no seu posicionamento como o maior produtor de borracha sintética da América Latina.

A grande e decisiva inovação para garantir um novo comportamento da companhia foi suportada por quatro princípios de atuação:

1. Elaboração de uma estratégia.
2. Condução de uma gestão de negócios.
3. Estabelecimento de metodologias para processos críticos da companhia.
4. Efetivação de uma política de recursos humanos, voltada para o desenvolvimento de competências e habilidades ajustadas a estes objetivos.

Novamente é importante ressaltar que o envolvimento de profissionais de diferentes áreas, compartilhando informações foi fundamental para o desenho desta estruturação de atividades.

Como linha de estratégia de atuação, os grupos de produtos da empresa foram divididos em classes de onde foram estabelecidas metas de equilíbrio de portfólio buscando aumentar a participação de produtos de maior valor agregado no resultado da empresa.

A estratégia buscava a identificação da empresa como uma empresa produtora de elastômeros inserida no mercado internacional. A internacionalização traria desafios de elevado valor competitivo tanto em termos de produtos disponíveis como em termos de níveis de serviços prestados.

La figura 1 ilustra a meta a ser atingida em termos de portfólio de produtos, considerado o valor agregado destes.

A operacionalização desta estratégia foi iniciada com o uso regular da ferramenta de BSC, que no caso da companhia foi dividido em BSC corporativo, industrial, comercial e financeiro.

Figura 1 – Plano Estratégico - Petroflex

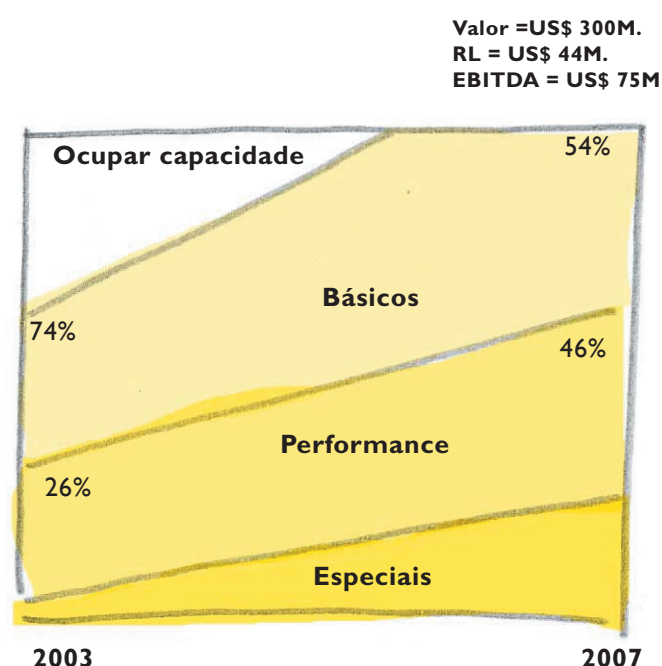
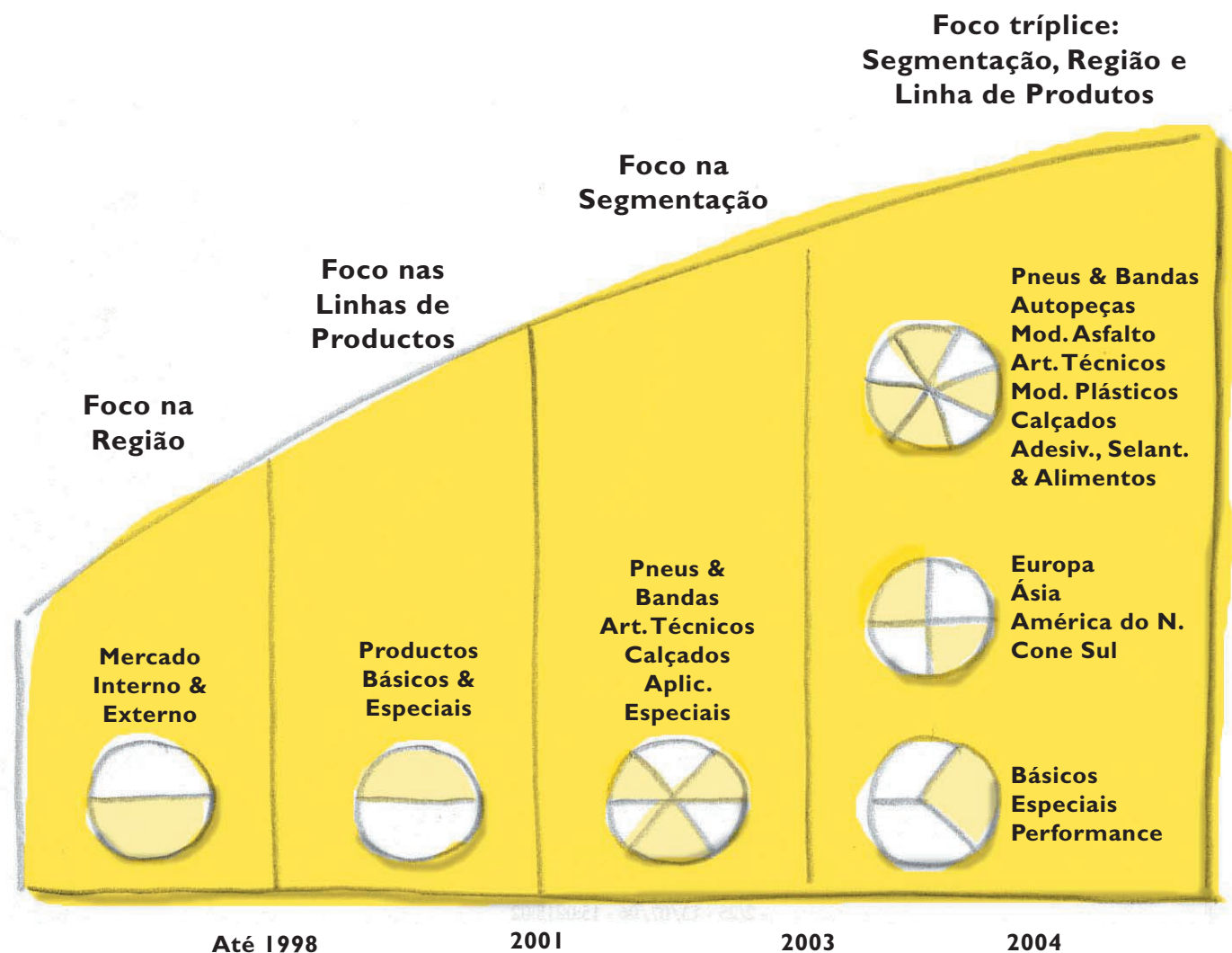


Figura 2 – Evolução da Estratégia de Segmentação.



Para melhor condução de etapas discriminadas nestes BSC's, a companhia entendeu que a segmentação de seus negócios para melhor controle e acompanhamento seria fundamental. La figura 2 ilustra a evolução do processo de segmentação conduzido a partir de 1998.

A empresa passou a atuar com um foco tríplice de gestão: Segmentos de Mercado, Regiões e Classes de Productos. Este foco tríplice permitiu uma abordagem mais detalhada do mercado, buscando um aprofundamento do conhecimento e consolidação da Internacionalização da Empresa.

A pulverização dos níveis de atividade (foco tríplice) consolidou o processo de maior interatividade entre o corpo gerencial e a carteira de clientes da companhia.

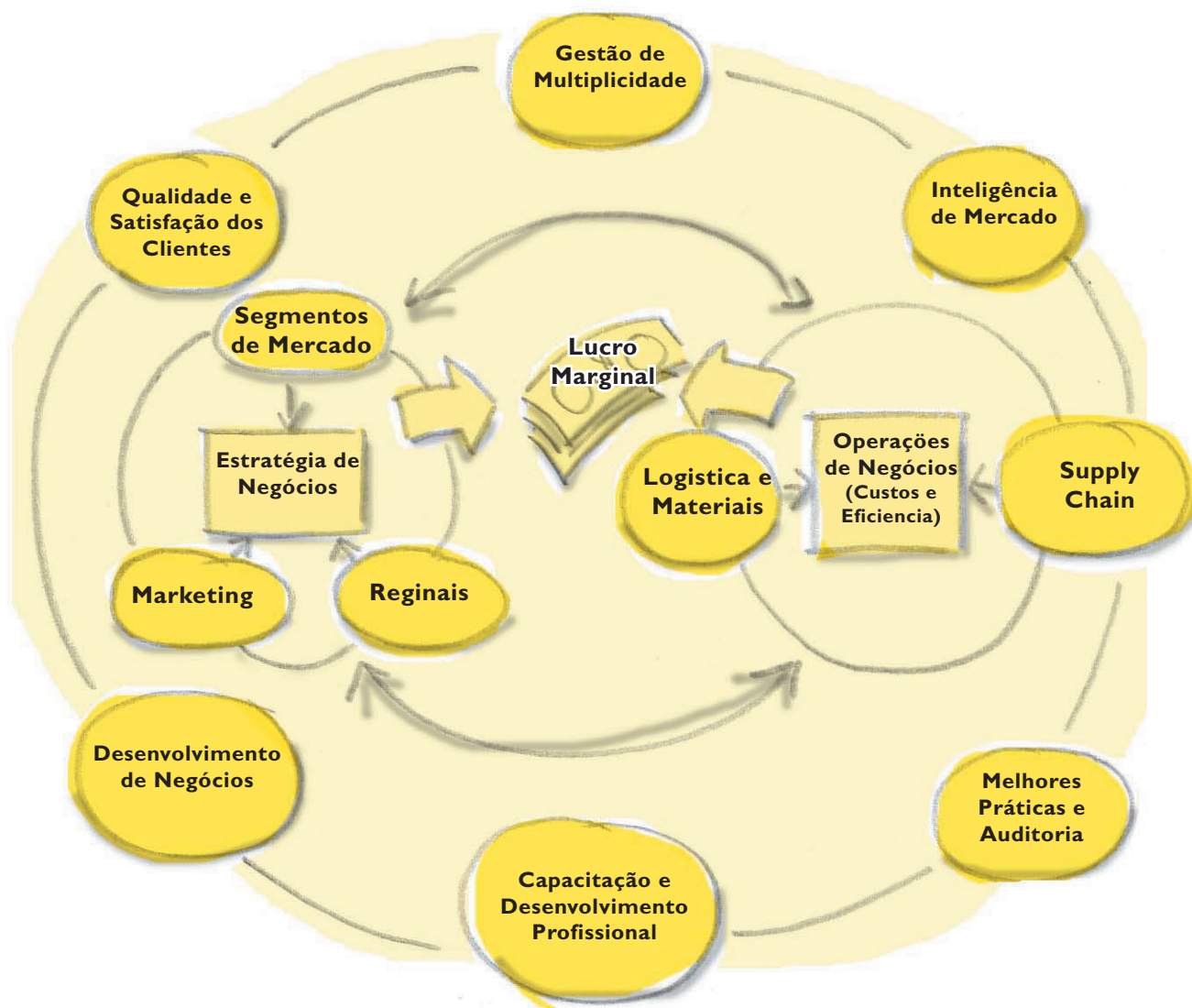
Com esta maior interação, foi possível a otimização do canal de comunicação entre os vários "players" do negócio, o melhor entendimento da dinâmica dos diferentes mercados, e, conseqüentemente, a melhoria na qualidade das decisões tomadas.

Em se tratando da Diretoria Comercial, foi criado um sistema orbital de atividades de forma a garantir a dinâmica evolutiva de processos considerados fundamentais para seu melhor desempenho. O sistema encontra-se exemplificado a seguir (Figura 3).

O modelo de gestão é apoiado em dois pilares principais:

1. Pilar Executivo: que contém as Estratégias do Negócio e suas Operações.

Figura 3 – Modelo de Gestão da Diretoria Comercial



2. Pilar de Suporte: com equipes multidisciplinares buscando, Satisfação de Clientes, Desenvolvimento de Negócios, Capacitação Profissional, Melhores Práticas, Gestão de Multiplicidade e Inteligência de Mercado.

Cada “órbita” do Pilar de Suporte foi constituída por um grupo multidisciplinar de profissionais de diferentes áreas os quais tiveram como meta, a elaboração de um projeto de ações a serem conduzidas e acompanhadas sistematicamente. Os bons resultados decorrentes desta estrutura foram pautados sempre no fato de se acreditar que processos disciplinados só são conduzidos de forma eficaz e eficiente por pessoas disciplinadas.

Por entender que a burocratização de uma área de Inteligência Competitiva poderia prejudicar significativamente o desenvolvimento desta atividade na companhia, a diretoria comercial definiu que a “área” de Inteligência Competitiva seria composta de funcionários com perfis multidisciplinares: dois líderes de venda (cada um responsável por um tipo de mercado), um analista de mercado e uma bibliotecária.

Com exceção da bibliotecária, todos os demais componentes eram profissionais da área comercial. A participação da bibliotecária no projeto foi solicitada e autorizada pela diretoria responsável. Todos estes funcionários tinham, além de suas atribuições de rotina, definidas conforme seu perfil e área de atuação,

Tabela 1 - Consolidação do Processo de Inteligência da Petroflex.

Processo	Etapas Realizadas	A Realizar
Identificação Risco/Oportunidade	Implantação dos canais de informação: assinatura de publicações, consultas a “sites” considerados relevantes para o negócio da companhia e troca permanente de informações entre as diferentes áreas.	Elaboração da chamada Matriz de Impacto e Cenários (na qual serão identificadas as ameaças ou as oportunidades para cada segmento de atuação da área comercial).
Monitoramento	Boletins internos sobre preços e mercados das principais matérias primas e derivados destas, produtos de interface e alertas, via correio eletrônico ou um documento específico sobre os principais movimentos da concorrência.	Análise detalhada da concorrência e reuniões periódicas com os segmentos de mercado para otimizar rede de informações sobre dinâmica de concorrentes.
Tomada de Decisão	Solicitações gerenciais e/ou de líderes de segmentos de mercado para estudos “ad hoc” - demonstração típica da valorização da estruturação de dados de mercado como ferramenta para definição de posicionamentos.	Estruturação de um procedimento para acompanhamento dos resultados obtidos com as informações transmitidas.

uma responsabilidade de participar regularmente no desenvolvimento e na implementação do que fosse definido como Inteligência Competitiva. Entenda-se como responsabilidade, a elaboração e o acompanhamento sistemático de um cronograma de etapas a serem conduzidas para efetivação do projeto.

Para garantir que esta teoria fosse literalmente adotada na prática, o gerenciamento destes projetos foi – e continua sendo - conduzido em reuniões sistemáticas na presença destes componentes e semestralmente contando, também, com a presença dos gerentes e do diretor comercial.

Mais ainda, no âmbito da gestão de recursos humanos, a companhia efetivou uma sensível mudança cultural na qual foram valorizados o trabalho em equipe e a cultura de resultados.

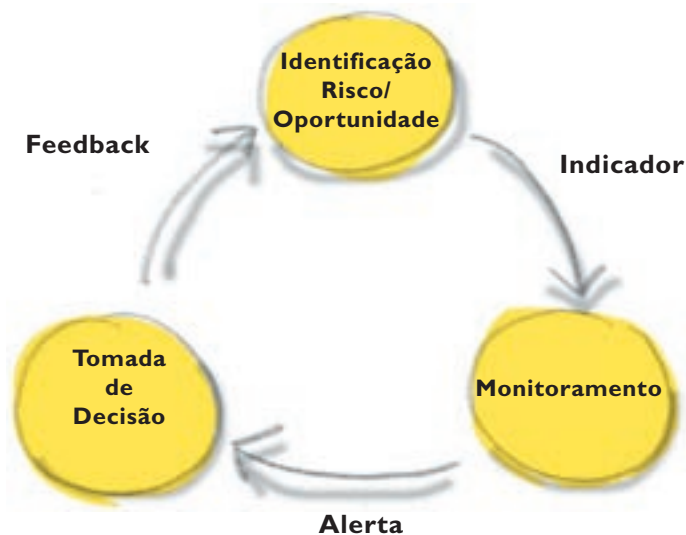
O Processo de Inteligência

Em se tratando da órbita de Inteligência de Mercado, o primeiro passo da equipe foi a estruturação do processo propriamente dito em três atividades de sustentação: Identificação de Riscos e Oportunidade, Monitoramento e Tomada de Decisão. O fluxo do processo está representado na figura 4.

As relações de causa e efeito (Indicador, Alerta e Feedback) entre estas atividades de sustentação foram definidas de modo a garantir a sustentabilidade do projeto.

- Indicadores definidos como essenciais para a dinâmica do processo: São tratados como indicadores para este processo, preços publicados de borrachas sintéticas, de borracha natural, de insumos básicos, de petróleo, de taxas cambiais, crescimento econômico das diferentes regiões, paradas programadas e não programadas de plantas produtoras de insumos e de borrachas, volumes de produtos importados, tributação sobre as importações nos diferentes países. Estes indicadores têm sido cadastrados direta ou indiretamente através de informações recebidas de distintas fontes entre elas Publicações de Domínio Público, Assinatura de Periódicos, Sites e Informações da Equipe de Vendas.

Figura 4 – Etapas do Processo de Inteligência.



- Alerta: Relatórios Sistemáticos e Eventuais, e Correio Eletrônico.
- Feedback: Resultados atingidos com uma determinada tomada de decisão.

Os indicadores são acompanhados regularmente pela equipe de Inteligência e arquivados em um sistema centralizado de banco de dados. Este banco de dados está disponível para acesso de toda a Área Comercial. A equipe não só coleta os dados para disponibilizá-los no banco de dados, como também os analisa para emissão dos alertas. Estes alertas detalham movimentos da concorrência, dos fornecedores e do mercado em geral, suportando a tomada de decisão do corpo gerencial. A etapa de feedback é muito importante para a manutenção da dinâmica do processo de Inteligência, garantindo a sustentabilidade do ciclo.

O processo de Inteligência da Petroflex está em fase de consolidação, onde algumas etapas já foram realizadas e outras ainda estão por ser implementadas (Tabela 1). A equipe de Inteligência da Petroflex é formada por quatro integrantes: um responsável pela operação de coleta e armazenagem de dados e três responsáveis pela análise e divulgação dos mesmos. As tomadas de decisões

são efetuadas pelo Comitê Avaliador que é formado pela Equipe de Inteligência e pelo Corpo Gerencial Comercial da companhia.

Modelagem de Processos Críticos

O resultado mais imediato da condução desta dinâmica de Inteligência foi a identificação da necessidade do remodelamento de dois processos considerados críticos na Área Comercial:

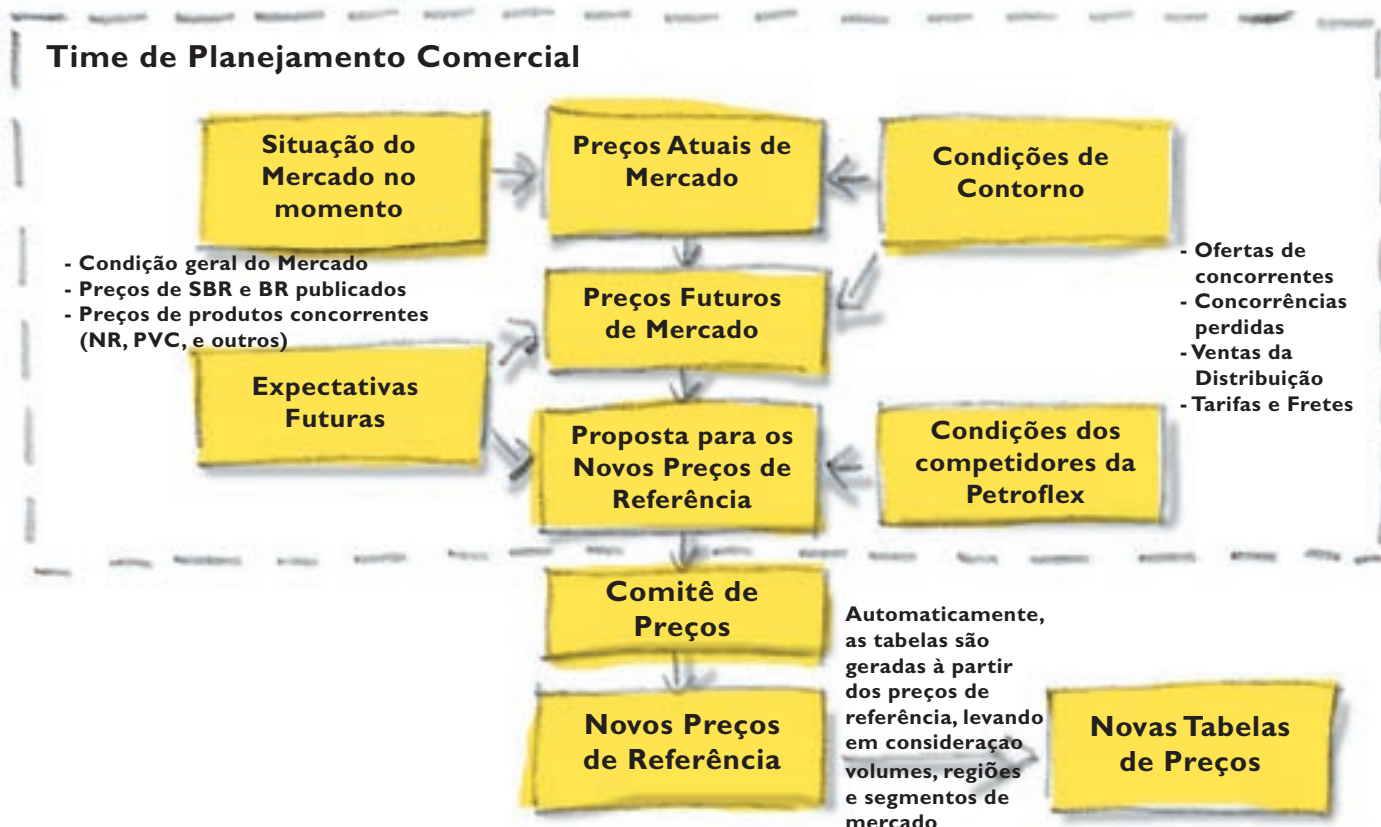
- Formação de Preços
- Otimização do “Order Entry”

Formação de Preços

O processo de formação de preços exemplificado a seguir é constituído de quatro momentos:

1. Análise, coleta e estruturação das informações.
2. Discussões das informações coletadas através de reuniões mensais com o Comitê de Preços, para estabelecimento dos preços de referência.

Figura 5 – Processo de Formação de Preços.



3. Divulgação mensal e trimestral da tabela de preços.
4. Monitoramento dos preços praticados, para verificação do nível de alinhamento à tabela.

Para o estabelecimento destas etapas, se considerou fundamental a estruturação, e a conseqüente manutenção, de uma rede de informações que consolidassem o fluxo de dados captado pelas diferentes fontes. Esta rede de informações ilustrada acima é explicada em detalhes a seguir.

A etapa 1 – Situação do Mercado no momento, Preços Atuais do Mercado, Condições de Contorno, Preços Futuros de Mercado, Expectativas Futuras, Propostas para Novos Preços de Referência e Condições dos Competidores da Petroflex - suportada pelo sistema centralizado de informações (no qual estão cadastrados todos os dados provenientes de distintas origens), possibilita o arquivamento de notícias de mercado, de preços, de produtos e de concorrentes no âmbito internacional.

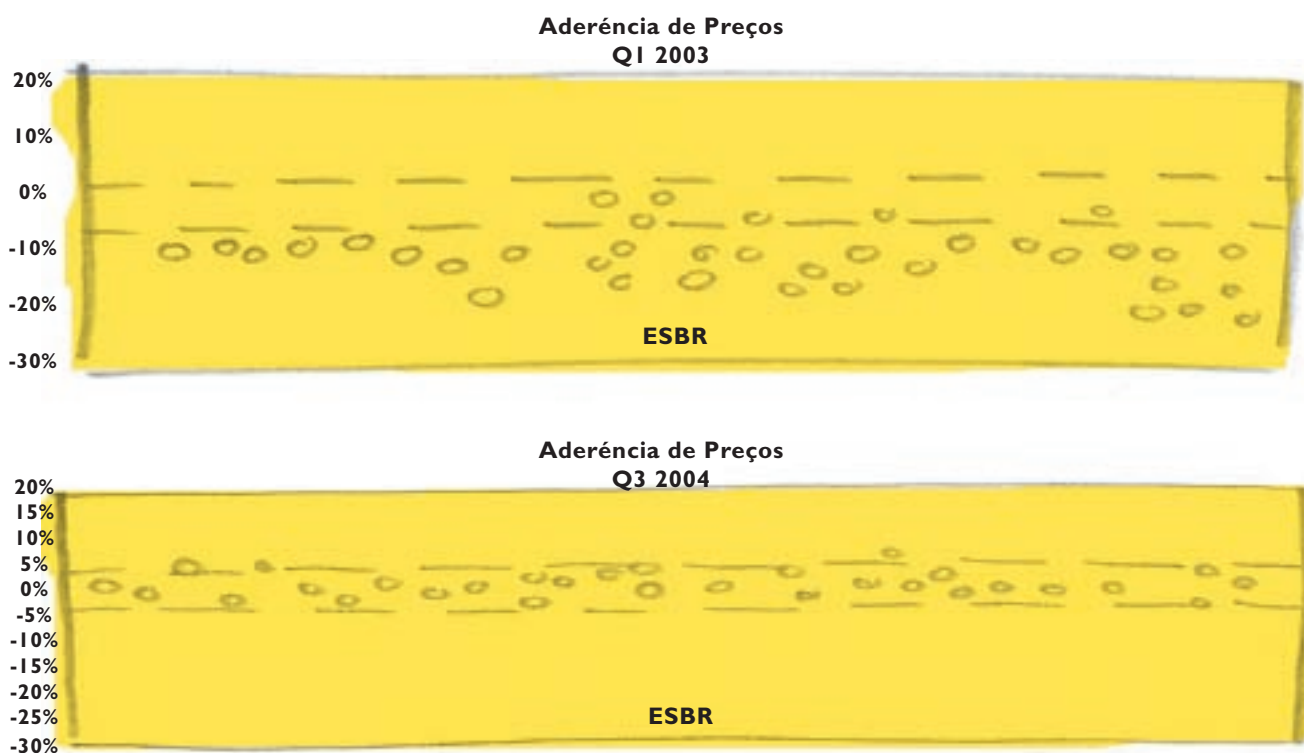
A etapa 2 – Comitê de Preços, Novos Preços de Referência - é conduzida em reuniões mensais, com a presença de um componente do grupo de Inteligência Competitiva, dos

gerentes da área comercial e do diretor comercial. Nesta ocasião, todos os dados são apresentados, discutidos e como resultado desta análise conjunta, se define a prática de preços para o próximo mês. Cumpre ressaltar que os preços são segmentados por volume de vendas, tipo de segmento e região. Sendo assim, uma análise criteriosa dos dados coletados é fundamental nesta etapa.

A etapa 3 – Novas Tabelas de Preços - nada mais é do que a sistematização da divulgação das informações estruturadas para toda a equipe de vendas.

A etapa 4 - é o medidor do nível de deslocamento dos preços praticados em relação aos preços definidos em tabela. O nível estabelecido de aderência, como não poderia deixar de ser, é de 100% - isto significando que os preços praticados sejam exatamente aqueles definidos na tabela de preços. No entanto, como o mercado nem sempre reage como esperado, este nível de afastamento pode variar, como efetivamente varia. O grupo de Inteligência sugeriu, portanto, que fosse implementada uma medição mensal deste afastamento para o efetivo controle da atividade. Atualmente, os preços praticados pela empresa, nos seus mais diferentes nichos, estão alinhados em 90%, isto significando que os sinais do mercado traduzidos em

Figura 6 – Evolução da Aderência de Preços à Política.



práticas pela companhia se comportaram como esperado. O atual alinhamento é considerado, inclusive, um dos bons frutos do processo de Inteligência Competitiva.

Com este procedimento foi garantida a prática de preços alinhados ao mercado, de forma a não gerar distorções em quaisquer segmentos de atuação da Petroflex, além da expressiva redução da dispersão dos preços praticados pela empresa, conforme gráficos a seguir.

A figura 6 exemplifica a medição mantida para garantir a sustentabilidade do processo de captura, análise e tomada de decisão da atividade de formação de preços.

No primeiro trimestre de 2003, sem uma política estruturada para condução da prática de preços, a dispersão de preços praticados para o ESBR (borracha sintética em emulsão) era de -30% até 6% de um preço que embora definido como referência era desconsiderado como tal.

A política de preços, estruturada e divulgada para todos aqueles que dela deveriam fazer uso, foi implementada em Julho de 2004 – primeiro mês do terceiro trimestre de 2004. Ao final deste trimestre, ficou evidente que a disciplina na condução e no acompanhamento desta política havia tido resultados: para o mesmo produto, o nível de dispersão de valores girou em torno de -4% a 6% da tabela efetivamente considerada como referencial.

Order Entry

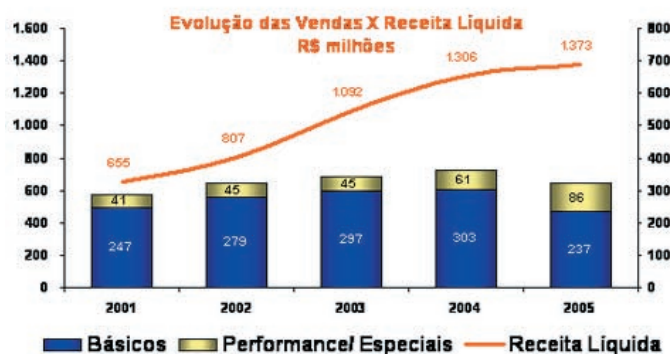
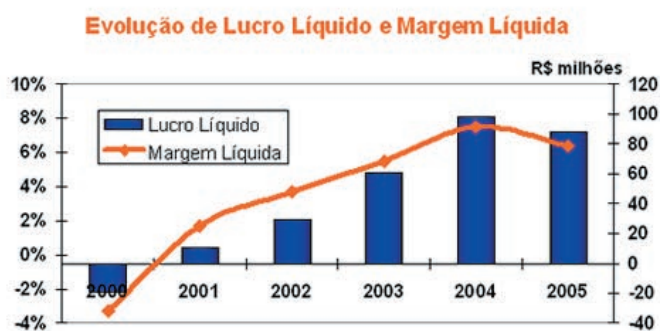
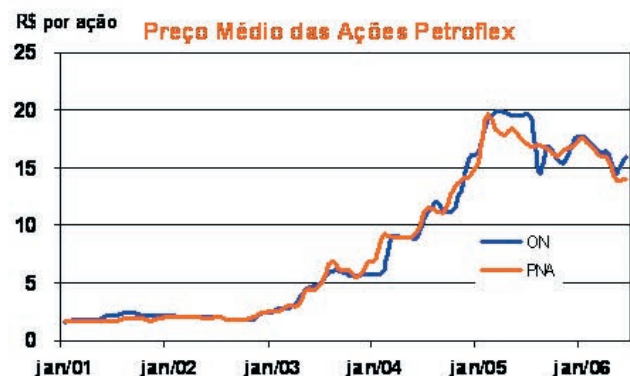
A entrada de pedidos na empresa era feita de forma desordenada gerando constantes atrasos nas entregas e níveis de estoques elevados.

O processo de otimização do “order entry”, implementado para eliminar este tipo de problema, visa o controle da entrada de pedidos de modo a garantir máxima acurácia na previsão de vendas e em paralelo manter um nível seguro de estoque.

Para este fim foram executadas as seguintes atividades:

- Comprometimento dos clientes em enviar suas previsões de compras para os próximos três meses, no mês anterior ao início do atendimento do pedido.
- Controle estatístico dos níveis históricos de consumo dos clientes.

Figura 7 – Resultados da companhia



- Programação de produção das plantas baseada na previsão de vendas e não mais na carteira de pedidos.
- Reuniões mensais entre as áreas comercial e industrial.

Com a otimização do processo conseguimos elevar a acurácia da previsão de vendas de 56% para 85% em 2 anos.

Resultados Alcançados

A implementação destas linhas de atuação, apoiadas permanentemente em canais de informação atualizados (o que se entendeu ser um sistema de Inteligência Competitiva), garantiu uma melhoria significativa nos resultados da empresa.

O preço médio das ações da companhia, bem como seu valor de mercado, registraram ganhos consideráveis no prazo de três anos, conforme ilustrado abaixo.

O lucro líquido da companhia, durante o mesmo período, triplicou e a companhia conseguiu otimizar a sua relação vendas efetivadas versus receita líquida.

Importante ressaltar que a definição clara e objetiva das ações efetivadas pela área comercial foi decorrente do processo disciplinado e regularmente monitorado de Inteligência Competitiva. Processo este, que pode ser considerado fundamental para os bons resultados da companhia.

Conclusão

A mudança na gestão de negócios de uma empresa é bastante desafiadora e requer uma efetiva participação dos envolvidos, suportada, principalmente, por uma disciplinada constância de propósitos.

O comprometimento da alta administração da empresa foi fundamental para o sucesso do “case” Petroflex, que não só apoiou integralmente os princípios acima mencionados para o desenvolvimento do Processo de Inteligência, como também estimulou a permeação destes conceitos para toda a corporação.

A utilização de recursos humanos potencialmente direcionados ao desenvolvimento de um trabalho focado, orientado e estruturado, foi um dos mais importantes ativos na realização dos propósitos deste sistema de Inteligência.

Quando se menciona a característica de “potencial direcionamento”, é importante ressaltar que o caráter multidisciplinar das pessoas envolvidas nos diferentes projetos contribuiu sobremaneira para otimizar as competências das equipes de trabalho.

Foco tríplice, sistema orbital, modelagem de processos críticos formaram - e formam - a linha de sustentação do Sistema de Inteligência da companhia e para manter a sustentabilidade deste, é fundamental ressaltar a importância da harmonização de conceitos e de procedimentos levados a efeito por cada um dos elos desta cadeia de informações.

Para finalizar, é importante salientar que o fator de sucesso para a implementação do Sistema de Inteligência da Petroflex foi, sem dúvida, o aprendizado tácito mantido entre os indivíduos da corporação, sem qualquer circuito pré-determinado ou canal interacional. A “metabolização” das práticas foi resultado de uma rede de indivíduos comprometidos e engajados a um projeto claramente veiculado e transmitido.



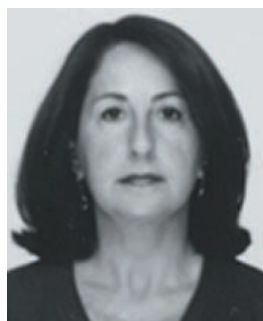
Wanderlei Passarella

Mestre em Administração de Empresas e Bacharel em Economia pela FEA-USP, e Engenheiro Mecânico pela Escola Politécnica da USP. Realizou diversas especializações em Estratégia, Marketing e Gestão Geral no Insead, Harvard Business School, J. L. Kellogg School of Business, Stanford Business School e IMD. Atualmente é Diretor Comercial da Petroflex S/A, maior produtora mundial de borrachas sintéticas em emulsão. Foi Diretor Geral da Menasha Materials Handling South America e exerceu cargos gerenciais na NitroQuímica (Grupo Votorantim) e Ipiranga Química. É professor licenciado de Comércio Exterior das Faculdades Tibiriçá e membro do Conselho de Administração da Macroplast.



Renata Rodrigues

Engenheira Química formada pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro, pós-graduada nos MBA's de Gestão de Negócios do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais e Gestão da Qualidade e Produtividade do Centro Federal de Ensino Técnico RJ. Realizou diversas especializações em Comércio Exterior, Gestão de Negócios e Inteligência de Mercado. Atualmente é gestora do Núcleo de Negócios de Pneus e Bandas da Petroflex. Coordenou a implantação da fábrica das atuais moedas da Casa da Moeda do Brasil, sendo responsável por suas operações pós-implantação. Contactar: RRodrigues@petroflex.com.br

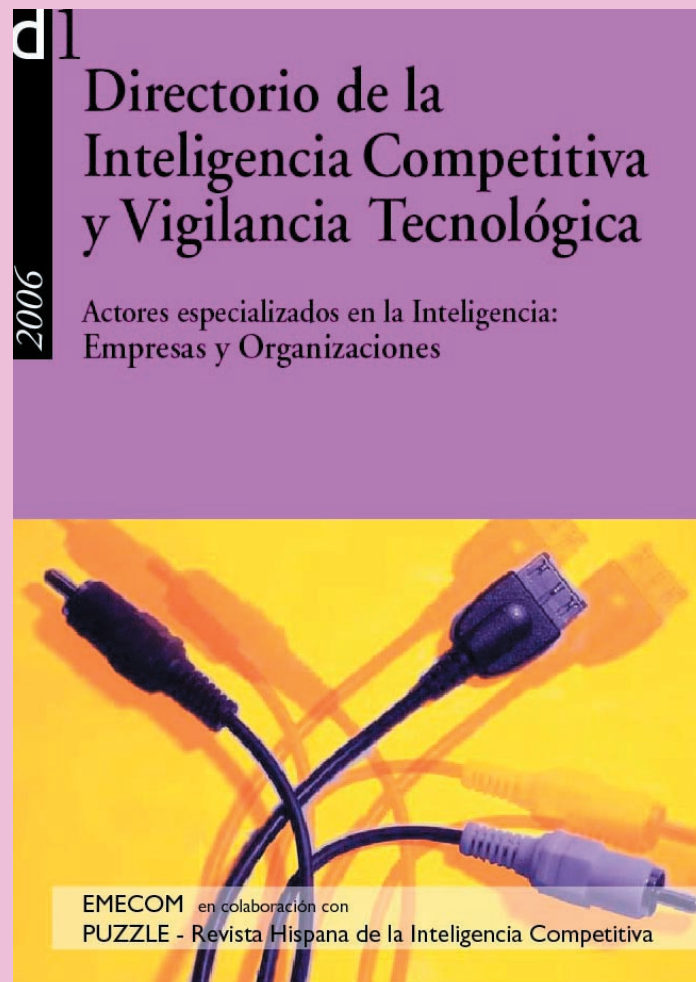


Eloisa Oliveira

Engenheira química com pós graduação e mestrado em Ciência e Tecnologia de Polímeros e MBA em Administração de Empresas e Negócios, atua na área de preços há mais de 15 anos. Coordenou a área de pricing da BR Distribuidora e da Refinaria de Manguinhos onde estruturou procedimentos e canais de comunicação de forma a otimizar a gestão de informações de preços. Atua nesta mesma área na Petroflex há 2 anos onde desenvolve atividades de análise de mercado e de preços de insumos e de derivados destes. Participa como membro permanente da equipe de Inteligência Competitiva. Contactar: Eaoliveira@petroflex.com.br

DIRECTORIO DE INTELIGENCIA COMPETITIVA Y VIGILANCIA TECNOLÓGICA 2006

ACTORES ESPECIALIZADOS EN LA INTELIGENCIA:
EMPRESAS Y ORGANIZACIONES



EXCLUSIVAMENTE EN

www.revista-puzzle.com

A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO SUPORTE AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS BRASILEIRAS

por *Helio Biagi e Guy Pierre F. Berjeaut*

Resumo/Summary

A consolidação do setor financeiro brasileiro favoreceu as grandes instituições e aumentou a competição entre elas. No período compreendido entre 1994 e 2002, a concentração dos ativos e do patrimônio líquido das 10 maiores instituições financeiras, evoluíram respectivamente de 63% para 76% e de 60% para 67%. Os impactos desta concentração fizeram com que as “instituições sobreviventes” ficassem mais fortes, promoveu a geração de ganhos de escala, muito impulsionados pelas fusões e aquisições, que colocaram os grandes em condições ainda melhores, diante de cenários com margens mais reduzidas. O aumento de competitividade do setor e a mudança no perfil dos clientes, que se tornaram mais sofisticados, implicaram na necessidade de se gerar ofertas diferenciadas e cada vez mais criativas.

The consolidation of the Brazilian financial sector had favoured big institutions and had increased the competition among them. In the period between 1994 and 2002 the concentration of the assets and shareholder's equity of the 10 bigger financial institutions, had improved respectively from 63% to 76% and from 60% to 67%. The impacts of this concentration induced the 'surviving institutions' to get stronger, promoted the generation of scale's benefits quite induced by the fusions and acquisitions that set the big ones on even better conditions, in front of scenes with smaller profits. The increase of the sector's competition and the change on the profile of clients, who became more sophisticated, had as a consequence the necessity of generating more different and creative offers.

Palavras chaves/Keywords

Inteligência Competitiva, IC, Planejamento Estratégico, Bancos, Competição, Estratégias, Informações, Organização.

Competitive Intelligence, IC, Strategic Planning, Banks, Competition, Strategies, Information, Organization.

Introdução

No Brasil a Inteligência Competitiva é uma atividade corporativa recente. Hoje, cada vez mais, as grandes empresas têm destinado recursos e profissionais integralmente dedicados a esta atividade. A tônica desta prática tem sido a de capturar e interpretar informações sobre competidores, consumidores e mercado.

Monitorar a concorrência é a nova estratégia do setor bancário no país: tomar decisões rápidas e sair na frente para conquistar a clientela.

Porém dentro deste processo, os resultados dependem de uma rotina sistemática de constante monitoramento e que deve ser alimentada sempre.

E para isso o envolvimento dos profissionais que atuam “na linha de frente”, ou seja, os gerentes comerciais, que estão em contato diário com os clientes e com o mercado, é fundamental.

São estes os profissionais que vivenciam o mercado, que fazem negócios, que ouvem os clientes em suas demandas, que sabem o que os concorrentes andam ofertando, conhecem as dificuldades que estão criando e por isso são fundamentais. Eles estão onde a notícia acontece e representam a oportunidade de nos anteciparmos as notícias.

Portanto, para que este processo aconteça, eles precisam ser estimulados a todo o momento. Precisam entender

que compartilhar conhecimento com a organização é sempre muito importante. E por parte da organização, eles precisam mais do que saber que existe uma parceria nesta relação, eles precisam sentir. Precisam receber “feed back”. Toda a informação ou sugestão recebida deve retornar em forma de ação e estas ações precisam ser práticas e simples.

Agora, mesmo quando a informação ou sugestão não for aproveitada, não importa por qual motivo, é necessário que haja sempre um retorno à fonte originadora. Ela precisa sempre ser estimulada a se manter abundantemente colaborativa.

Quando damos início a um processo como este o que mais esperamos como resultado é a iniciativa de informar, a qualidade virá com a prática. Mesmo que as primeiras informações ou sugestões não sejam as mais relevantes e proveitosas, não podemos nunca inibir “A informação do dia seguinte poderá ser muito ou a mais importante”.

Para promovermos este tipo de envolvimento invariavelmente à figura de um “sponsor” (patrocinador forte) é fundamental, tanto quanto o engajamento da organização, em motivar de forma sistemática, a colaboração de todos, através de campanhas internas e ferramentas de “endomarketing”.

O objetivo estratégico da Inteligência Competitiva no setor financeiro

Dentro de um cenário de hiper-competição as organizações financeiras se preocupam em refinar ainda mais as suas estratégias para cumprirem as suas missões, alcançar as suas visões e ampliar as suas participações de mercado.

No mercado brasileiro ainda existem muitos espaços a serem preenchidos. A população não bancarizada ainda é bastante grande, diferentemente de países que chegam a níveis de 120% de bancarização, ou seja, mais de uma

Figura 1: A relação da Inteligência Competitiva com o Planejamento Estratégico no apoio à tomada de decisão.

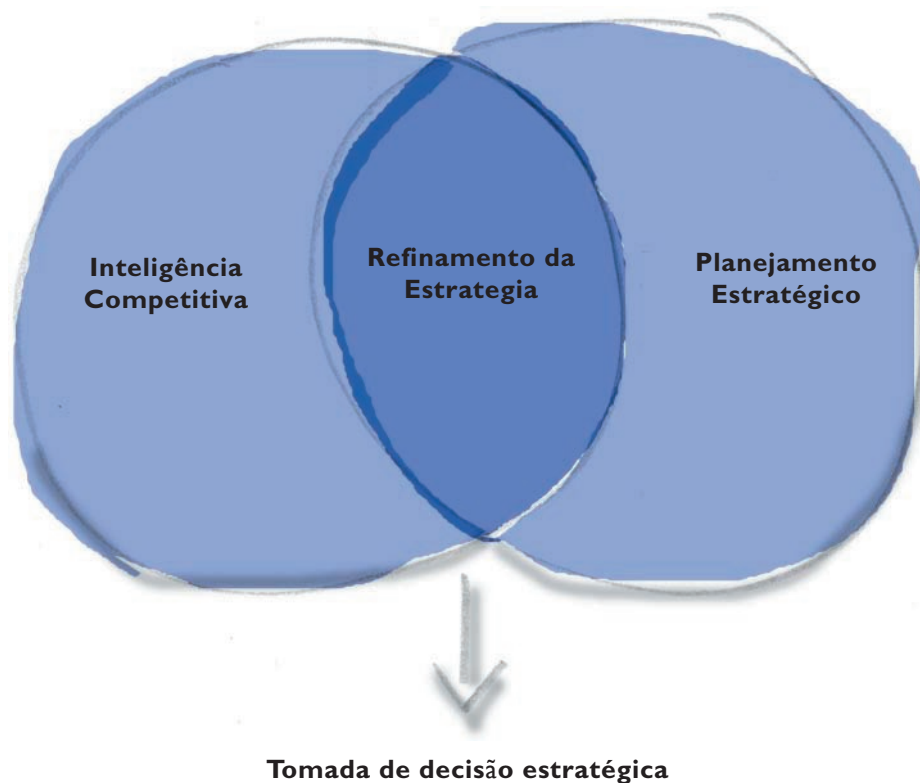


Tabela 1 - Organização Competente e Competitiva.

Uma organização Competente	Uma organização Competitiva
Tem grande conhecimento	Aplica todo o conhecimento que possui
É passivo nas tomadas de decisão	Tem tomadas de decisão rápidas
Respeita a estratégia definida e realinha	Se necessário, define nova estratégia
Está sempre atenta ao macroambiente	Está atenta ao macro e microambiente
Atem-se ao planejamento	Faz o que precisa ser feito

conta por habitante. Mas mesmo assim, a competição é muito grande e diante dela é necessário possuir boas estratégias e principalmente mantê-las vivas e dinâmicas.

E para manter suas estratégias sempre atualizadas, é fundamental que essas organizações estejam cada vez mais atentas aos sinais fracos que o mercado apresenta. Isso pode ser feito através das mais diversas formas e fontes. Estes sinais, certamente, colaboram na modelagem das estratégias estabelecidas por cada organização e oferecem ricas oportunidades de negócios, além de permitirem aos bancos criarem uma importante base de conhecimento que poderá impactar nos seus planos estratégicos.

Como apoio ao Planejamento Estratégico, o processo de IC insere-se neste contexto com o claro propósito de alimentar os principais executivos das organizações com o conhecimento estratégico, que levem em consideração as atividades dos competidores, as preferências dos consumidores e as tendências de inovação no tempo em que aparecem, evitando a tomada de decisão baseada em medidas aleatórias, embasadas em suposições e que possam ser meramente oportunistas, não atingindo o problema, mais apenas parte dele, apenas aquilo que está mais aparente.

Na maioria das empresas o planejamento estratégico é um evento periódico, um precursor dos processos anuais de orçamento, onde os gestores analisam informações sobre o mercado e a concorrência, identificam oportunidades e ameaças e, então definem um plano anual com revisão semestral.

Mas, no mundo real, é preciso tomar decisões estratégicas de forma contínua, muitas vezes devido à imediata necessidade de agir ou reagir. Quando um concorrente lança um novo produto, uma nova tecnologia, é preciso reagir com máxima rapidez para se resguardar e manter o desempenho da empresa.

E é com base neste conhecimento, oriundo de um eficaz monitoramento, que uma ameaça se transforma em oportunidade. São pouquíssimas as empresas que possuem algum processo estruturado para reagirem às mudanças do ambiente externo. Normalmente os gestores promovem correções de rota através de medidas oportunistas, muitas vezes carentes de cuidadosas ponderações.

E é aí também que a IC, pode de certa forma, através de estudos “ad hoc” apoiar estes gestores subsidiando-os com conhecimento.

Estamos vivendo a era do conhecimento e nela não basta mais fazer as coisas de sempre de forma diferente, é preciso realmente inovar, romper barreiras, para daí obter resultados superiores de forma sustentada.

Para a indústria do setor financeiro e especialmente para os bancos não basta mais oferecerem bons produtos, boas taxas e conveniência. É preciso atuar nos dias de hoje vislumbrando a forma de atuar no futuro e trabalhar duro para construir este caminho. O sucesso de hoje não garante mais o do amanhã.

As organizações que estiverem engajadas em passar de competentes para competitivas certamente deverão montar suas estratégias visando encantar e surpreender a sua clientela, promover a construção de um verdadeiro relacionamento saudável, sustentável, transparente, que traga benefícios para elas mesmas, seus clientes e acionistas. E sem dúvida nenhuma tudo isso passa por grandiosos investimentos em tecnologia e em relacionamento humano. Ambos de ponta.

Foco para áreas de IC

Como vimos, no mercado brasileiro existe uma notória competição entre os agentes financeiros. Dessa forma, vale ressaltar que é preciso conhecer de

perto os passos de cada concorrente, procurar ajustar o conhecimento que se tem do mercado às estratégias internas de cada organização. É neste momento que uma boa área de Inteligência Competitiva - competente, servida de bons recursos tecnológicos e, principalmente, ligada diretamente aos Gestores Estratégicos pode fazer a diferença. O núcleo de IC deve primeiro ter em mente quais são as orientações estratégicas da empresa para então exercer um papel singular na obtenção das informações relevantes ao Planejamento Estratégico da Organização.



Helio Biagi

Formado em Comércio Exterior pelo Instituto Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul, realizou curso de extensão universitária em Estrutura e Análise de Balanço, pela Universidade São Judas, fez especialização em Economia na USP e Mercado de Capitais na FGV e é pós-graduado em Engenharia Econômica pela Universidade São Judas Tadeu, tem curso de educação continuada na Wharton - University of Pennsylvania. No Bradesco desde 1997, exerce cargo de Superintendente Executivo, responsável pela implantação do segmento de middle market, onde coordena as atividades de Planejamento e Controle do segmento e de forma corporativa as atividades de Inteligência Competitiva. No banco BCN exerceu o cargo de Diretor Técnico de Planejamento e Análise, onde foi responsável pela elaboração e controle dos processos orçamentários, das atividades relacionadas a resultado, desempenho, indicadores de eficiência e rentabilidade de clientes. 4899.hbiagi@bradesco.com.br



Guy Pierre François Berjeaut

Formado em Administração de Empresas pela Universidade Paulista (1995), pós-graduado em Administração Industrial pela Universidade de São Paulo- USP. No Bradesco a três anos, exerce cargo de Gerente Departamental, atuando no segmento de middle market, onde é responsável pela área de Planejamento e Desenvolvimento e gestor na área de Inteligência Competitiva. No banco BBVA exerceu o cargo de Superintendente de Promoções de Negócios para a Pessoa Jurídica, onde foi responsável pelo desenvolvimento e coordenação de Campanhas de vendas, projetos de Target Market, Estruturação de Operações. No Unibanco como gestor de Produtos Corporate, foi responsável pela Unibanco Leasing. Na Deloitte Touche Tohmatsu, na área de Avaliação Econômico Financeira, participou dos consórcios de privatização da CVRD- Companhia Vale do Rio Doce, CRT- Companhia Rio Grandense de Telecomunicações e do Banco Meridional. 4899.gpierre@bradesco.com.br



PUZZLE

REVISTA HISPÂNICA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

PUBLICAÇÃO ELECTRÓNICA BIMESTRAL DE CARÁCTER ACADÉMICO E CARIZ PRÁTICO COM ACESSO GRATUITO POR SUBSCRIÇÃO. A SUA MISSÃO É DIFUNDIR O CONHECIMENTO E A PRÁTICA DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E DA VIGILÂNCIA TECNOLÓGICA PELAS EMPRESAS E ORGANIZAÇÕES.

<http://www.revista-puzzle.com>

SUBSCRIÇÃO: http://www.revista-puzzle.com/puzzle_sub.php



ENTREVISTA A PROFISSIONAIS DA IC

Andre Fernando Perez Fossa

Ger. Inteligência de Marketing, Dir. Marketing, VP de Operações Inteligência Competitiva
Brasil Telecom

Sandra Dantas de Figueiredo

Coordenadora de Inteligência Competitiva
Área de Gás e Energia Petrobras

Cesar Mastrocinque

Business & Competitive Intelligence Planning and Management
Embraco

1. Quais são os principais desafios para a sua empresa na hora de estabelecer uma equipe de IC?

Petrobras: O maior desafio é a mudança cultural necessária para o compartilhamento de informação dentro da organização.

Brasil Telecom: Penso que a dificuldade maior é criar credibilidade. De modo geral a função da IC está partilhada pelos diversos departamentos da empresa (marketing comercial, planeamento estratégico, etc.) pelo que se torna necessário fazer algo diferente, como adicionar valor a estas informações já existentes; um exemplo clássico é o indicador de Market Share. Em muitas das empresas nas quais estive, este dado já existia mas sabia-se pouco acerca dos motivos das mudanças (por exemplo, por que o Market Share sofreu uma subida/descida?). Noutros casos, as pessoas sabiam pouco sobre o indicador e a sua metodologia, e o resultado era uma avaliação errónea dos números. A equipe de IC deve aprofundar sobre estes indicadores e metodologias de tal forma que se possam adicionar suficientes dados para que seja possível tomar decisões. A regra que aplicamos em Brasil Telecom é que se a informação não é accionável, não é válida.

Outro desafio seria definir (e seguir) os objectivos do departamento de IC. As pessoas (especialmente

directores e gerentes) não entendem o 'core business' da IC e isso faz que seja necessário impor limites. A IC não é fazer 'clipping' dos noticiários; a IC não é fazer informes com os números que dá o mercado; a IC não é prever o futuro, como tão pouco falar do passado. Antes, a IC trabalha com todas estas variáveis para que a través de uma compreensão do passado e do futuro se faça possível um melhor diagnóstico do cenário competitivo, e reagir de maneira mais efectiva frente à competência actual e do futuro.

Finalmente, uma falta de informação é sem dúvida crítica, mas ainda pior é a informação mal interpretada, o que ocorre usualmente com os dados providos dos Institutos de Investigação; alguns exemplos seriam: canais de vendas excluídos do indicador de vendas de uma certa região; 'Share of Spending', 'Share of Voice' (na comunicação) que excluem um meio importante tal como as rádios, numa determinada região. Estes indicadores levam a análises de mercado erróneas. É melhor e mais honesto admitir não dispor de certa informação, a manter uma falsa.

Embraco: Fala-se muito sobre a importância de um patrocinador forte. Da forma que temos aprendido, não se trata apenas disso mas também de conseguir alinhar junto à organização as expectativas quanto ao enfoque da unidade. Qual a proposta? Um enfoque mais direccionado

ao tático(inteligência de mercado) ou ao estratégico? E como fazer as pessoas entenderem as diferentes implicações dessa escolha.

2. Acha que o apoio da gerência pode ser um factor crítico na hora de implantar uma cultura de Inteligência na sua empresa?

Petrobras: Esse apoio é realmente crítico. Se a direção acha importante e patrocina, uma importante etapa é vencida. Por outro lado, muitas vezes o patrocinador inicial é a gerência média e não o topo da decisão, então cabe à equipe de IC demonstrar na prática que a antecipação de ameaças e oportunidades trará vantagem competitiva à companhia.

Brasil Telecom: Sem dúvida alguma. Infelizmente, de maneira geral o trabalho da equipe de IC só se mostra quando as notícias não são boas, bem seja uma justificação dos motivos de diminuição de 'market share', bem o porquê a competência tem um EBITDA melhor. Sem o apoio da equipe da gerência não se pode manter este tipo de transparência.

Embraco: Conforme comentado acima, sem este apoio, é, de fato, impossível. Precisamos de patrocinadores no nível mais alto com objetivo de abrir portas, estimular a participação dos demais níveis, buscar cooperação e defender a unidade quando demandas "ad hoc" ameçarem os planos. Até mesmo para ajudar as pessoas entenderem que a função da unidade não é simplesmente ser um centro de informações, mas, sim, de buscar informação específica com base em um planejamento prévio, para criar uma base para análises e recomendações para ação.

3. Como foi a sua experiência durante o processo de modificação?

Petrobras: No caso da Área de Gás e Energia da Petrobras, a iniciativa de implantar a IC não partiu do topo da cadeia decisória, mas em seguida houve apoio para estabelecer o processo.

Brasil Telecom: A comunicação e transparência são a base para qualquer processo de modificação. É necessário revalidar sempre as metodologias com os diferentes níveis hierárquicos para garantir a sua aceitação efectiva. Fazê-lo só com a alta gestão ('top-down') é um dos erros cometidos de maneira mais frequente, e ocasiona que se fraccione a empresa em dois grupos contrapostos, mais preocupados por justificar o porquê os dados são erróneos que em averiguar o que de facto significam.

Embraco: O processo ainda não está completamente implantado. A chamada "mudança de mentalidade" continua em andamento. Levará um tempo até que possamos estar falando em "como era antes". É um desafio a cada dia. Recentemente, entretanto, nós tivemos a oportunidade de colocar fundamentos teóricos à mesa envolvendo os níveis mais altos. Ajudou a alinhar expectativas e entendimentos. A rede de contatos tem melhorado muito desde então. Mais progressos certamente virão.

4. Acha que a IC deveria seguir um processo de desenvolvimento planejado e estudado?

Petrobras: Sim, o planejamento é fundamental para o sucesso da implantação do processo de IC, principalmente quanto ao foco e à priorização dos KITS.

Brasil Telecom: Sim, claro. Não se implementa a IC de uma hora para a outra. Em primeiro lugar porque a sua necessidade deve ser fruto de um consenso entre os gestores para que se possa garantir assim um apoio dos diferentes departamentos, Também é preciso definir se o enfoque será mais estratégico ou mais tático, e com base a isso definir a estrutura hierárquica e o perfil dos seus profissionais. Só depois de tudo isso é que será possível fazer um diagnóstico claro das necessidades de informação e dos trabalhos que deverão ser realizados por esta nova equipa. Sem planificação, é provável que a expectativa de resultados a curto prazo acabe por obstruir o seu desenvolvimento. Este é o tipo de trabalho em que os resultados vão aparecer depois de um ano, quando os processos de obtenção e análise estejam estabelecidos e otimizados. São possíveis resultados a menor prazo, mas se a informação vai ser necessária noutras ocasiões, deverá se criar um processo e ferramentas para reduzir os custos de obtenção.

Embraco: Como comentado acima, eu defendo isto como sendo a única forma de prevenir uma morte prematura da unidade.

5. Qual é o papel da tecnologia da informação na Inteligência Competitiva?

Brasil Telecom: A TI é uma ferramenta, tal como a investigação ou os modelos de análise. Nalguns mercados como 'e-commerce' é imprescindível, mas ainda é tão só uma ferramenta. Mas ainda que seja fundamental, não podem ser misturados. Ferramentas de BI (Business Intelligence), software de pesquisa automática em Internet (web robots), sites para transformação de informações na intranet da companhia, ou na extranet com fornecedores, são só alguns exemplos.

Petrobras: Embora a tecnologia da informação não garanta o sucesso de um programa de IC, ela traz ganhos ao processo, nas diversas fases do ciclo de inteligência, por exemplo: na fase de coleta primária interna, através da criação de redes de inteligência, na coleta secundária, através da utilização de robôs e mecanismos automatizados de coleta de notícias, na fase de análise, através de sistemas de suporte a modelos analíticos e sistemas geo-referenciados, e na fase de disseminação, através de portais web e correio eletrônico, que permitem a divulgação dos produtos da IC.

Embraco: Em nosso caso, não é extremamente importante. Nós somos uma operação B2B de componentes para bens duráveis e temos uma considerável concentração de clientes e fornecedores. Nossa força de vendas não é enorme, por exemplo. Fato que torna nossas necessidades de armazenamento mais simples. Não há ferramentas sofisticadas de CRM, por exemplo. Entretanto, utilizamos algumas técnicas refinadas de busca. Nós também integramos o software de vendas e nossa base de dados de Inteligência dentro do mesmo sistema.

6. Poderia descrever a modificação cultural e organizativa necessárias para promover à IC a níveis mais altos? e quais seriam as ferramentas necessárias?

Petrobras: A principal mudança cultural e organizacional necessária diz respeito ao compartilhamento de informações. Por essa razão, a área de recursos humanos deveria atuar mais em parceria com a área de IC.

Embraco: Acredito que só possa funcionar bem quando a iniciativa vem de cima para baixo na estrutura. Honestamente não creio que a cultura possa ser “levada” aos níveis hierárquicos superiores, a menos que haja um verdadeiro comprometimento e abertura de pessoas-chave na direção para alocar um tempo e ouvir. geralmente, estas pessoas têm um modelo em suas mentes ou coisas que eles PENSAM que a Inteligência deveria fazer e, em geral, não estão muito abertas a debates sobre assuntos que fogem ao operacional. E, algumas vezes, não se percebe com facilidade que alguns resultados só são atingidos com esforços e recursos que, muitas vezes não existem por falta de planejamento e de decisão prévias. Eu sempre tentaria me aproximar do executivo mais alinhada estrutura e tentar obter o patrocínio para seguir. Se se mostrar impossível, eu não insistiria muito. Algumas empresas não estão preparadas para isso.

7. Acha que o papel do governo ou das instituições públicas é fundamental para gerar uma atitude positiva verso a IC e implantar essa prática na empresa?

Brasil Telecom: Não. De facto, não penso que o governo tenha relevância para a prática da IC. No entanto, as entidades de mercado/sectoriais sim que podem exercer um papel importante para a IC ao incentivar ou centralizar a permutação de dados acerca do mercado. Dessa maneira incentivam o desenvolvimento desses mercados. O papel do governo, pelo seu lado, é o de garantir que haja uma competência saudável e uma regulação de mercado.

Petrobras: Sim, a Inteligência Competitiva poderia por exemplo fazer parte do currículo básico dos cursos de administração de empresas: o aluno de hoje será o executivo de amanhã.

Embraco: Não. Não acredito. Eu realmente acredito que esta missão está nas mãos das empresas que praticam.

8. Quais das fontes, internas ou externas, considera que reportam maiores benefícios à empresa? Por quê?

Brasil Telecom: As fontes públicas estão em maioria e somadas ao seu baixo custo fazem que o seu uso seja quase obrigatório. Por exemplo: a Internet, ‘clippings, informes financeiros, estudos de bancos de inversão, comunicados públicos. No entanto, o seu uso deve ser metódico e privativo. A tática é seleccioná-las, classificá-las e reorganiza-las para fazer uma análise mais rápida e exacta.

As investigações de mercado são da melhor qualidade, mas o seu alto custo fá-las muitas vezes proibitivas. A solução para estas é entender em profundidade a sua metodologia e as suas restrições.

Existem também outros tipos de investigação exploratória, que ainda que sem contar com validade estadística, podem dotar ao pessoal de IC de dados para suportar as interferências que noutras ocasiões se baseariam tão só na percepção do analistas. Alguns exemplos: uso de uma pequena estrutura de ‘call center’ para telefonar aos clientes da competência, ‘mystery shoppers’, visitas às lojas, inquéritos para a equipe de vendas, etc. A solução aqui é entender que o máximo que se pode obter são os grandes números já que são qualitativos.

Por último, existem as fontes internas. O próprio ‘staff’ da companhia conhece o mercado e muitos inclusivamente já trabalharam ou tem amigos na competência. Uma das práticas adoptadas é estabelecer comunidades de ex-empregados, no entanto, o pessoal da IC deve ser extremamente atento para garantir a ética neste processo.

Nunca deverá aceitar dados internos da competência cuja origem seja duvidosa. Para que os que pensam que estas duas afirmações se contradizem, afirmo que sim que há maneiras de as combinar. Por exemplo, trabalhar com estas comunidades unicamente para confirmar, entender e discutir sobre análises já confeccionadas. Outro exemplo seria utilizar estas pessoas para viabilizar 'benchmarks' com os próprios analistas do competidor, de maneira totalmente transparente e com a autorização da gerência de ambos.

Petrobras: No nosso caso, as fontes internas são fundamentais para o processo de IC. Entre 80 e 90% da informação sobre o ambiente externo está dentro da própria companhia, por isso organizar e transformar essa informação tácita em explícita é prioritário no nosso processo.

Embraco: Em nosso caso, fontes secundárias são particularmente importantes, porque temos várias funções corporativas que são realizadas no Brasil por pessoas que não têm acesso total mesmo a informações relevantes de domínio público em alguns mercados onde estamos presentes, inclusive com operações de manufatura. Mas, mesmo assim, a informação primária é "chave" e, claramente mais crítica, até para nós.

9. Acha que a inovação, a gestão do conhecimento ou a gestão da informação interna têm uma relação imediata com a IC?

Brasil Telecom: Sim. Por um lado é/deve ser abastecedora para a inovação interna; novos produtos e serviços, estratégias e táticas e mercado, novas tecnologias e até métodos de gestão. A IC deve ser capaz não somente de abastecer dados sobre factos do passado (Por ex.: um novo produto, recém concebido), senão também de fazer prognósticos em base a factos e dados lógicos sobre os movimentos futuros dos seus competidores.

Por outro lado, a IC usa dados internos para criar estes estudos. O que ocorre é que geralmente estes dados estão dispersos pela companhia. Não há um só responsável e poucos são aqueles que entendem a correlação que há entre eles. Por isso, o profissional de IC finalmente acaba por desempenhar este papel de agrupar, organizar e combinar os dados de muito diversas fontes com fim a permitir uma análise mais profunda e sólida.

Petrobras: Sim, principalmente a gestão do conhecimento, já que grande parte do conhecimento sobre o ambiente competitivo se encontra disperso na organização e precisa ser mapeado, capturado e analisado.

Embraco: Certamente. Especialmente na criação da mentalidade necessária, mas também no aumento de eficiência nas trocas de informações, de forma mais rápida e menos trabalhosa.

10. Quais seriam, na sua opinião, os 3 conselhos básicos para implantar uma equipe de IC?

Brasil Telecom:

1. Fazer um profundo diagnóstico da empresa antes de começar a implementação de processos de IC. O profissional deverá perguntar aos seus clientes internos, que tipo de informação necessitam e como acham que a equipe de IC deveria trabalhar. Compare estes resultados com as ideias dos seus superiores e trabalhe para que se chegue a um consenso a cerca dos seus objectivos.
2. Criar redes de comunicação e colaboração de informação. Ter acesso aos estudos produzidos pelos outros departamentos e compartilhar os seus, com fim de criar um ciclo virtuoso de IC e um uso completo das informações.
3. Fazer análises responsáveis a fim de criar credibilidade. Muitos profissionais de IC divulgam somente dados negativos e os seus prognósticos são sempre pessimistas. Outros deixam de se opor quando outras pessoas produzem dados sobre a competência, cuja metodologia está errónea. É por tanto necessária uma atitude correcta e proceder de maneira responsável. É melhor não ter (ou não aceitar) informações a produzir (ou confirmar) análises descuidadas.

Petrobras: Patrocínio, Foco e Resultado.

Embraco:

1. Alinhar as expectativas com o patrocinador e com a direção.
2. Definir desde o início qual será o foco: tático ou estratégico. Disto dependerão os temas, os clientes internos, a estrutura, etc. etc. etc, sem "ruídos".
3. Buscar integrar à unidade ou, ao menos, à rede interna de análises (não a rede de coleta de informações, mas, sim, os responsáveis pelas análises) reconhecidos especialistas no mercado da sua empresa. São os únicos que poderão construir a confiança da direção em sua habilidade como conselheiros. Sem isso, você não é nada mais que um organizador de notícias.

Barcelona, Junho-Julho 2006



IBC TRAZ AO BRASIL WORKSHOP INTERNACIONAL SOBRE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA “WORLD CLASS”

Depois de passar pelos EUA, Alemanha e França, chega ao Brasil o workshop internacional “World Class Competitive Intelligence Function”, criado por Alessandro Comai e John Prescott para ensinar como se desenvolve um programa de Inteligência Competitiva baseado na análise das melhores práticas do mundo. A edição brasileira do workshop será realizada em São Paulo, no dia 29 de novembro, por iniciativa da IBC – empresa responsável por dezenas de cursos, seminários e congressos de Inteligência Competitiva já realizados no país ao longo dos últimos oito anos.

Além de um tradicional encontro anual, a IBC organiza seminários e cursos sobre diversos temas relacionados à IC, que ajudaram a promover o avanço da inteligência de mercado no país. A IBC teve seu pioneirismo na promoção de eventos de IC no Brasil reconhecido pela ABRAIC – Associação Brasileira de Analistas de Inteligência, e selecionou este workshop internacional para integrar sua grade de eventos de capacitação de profissionais que trabalham com IC, pela grande expertise dos instrutores.

Proporsta do Workshop

O evento tem como foco o trabalho com profissionais que já praticam a IC, interessados em estabelecer um programa formal de Inteligência Competitiva de nível internacional em suas empresas, a partir da análise da experiência de várias companhias bem-sucedidas nesta área. Os participantes alcançarão um conhecimento aprofundado para planejar, desenvolver e implantar um programa “world class”.

A estrutura do workshop segue o modelo resultante de anos de investigação conduzida pelos autores. Ao comparar suas próprias iniciativas com o modelo considerado ideal, os participantes poderão traçar planos de ação para atingir a excelência em IC, comprovada pela experiência internacional.

Perfil dos autores

Alessandro Comai é engenheiro, com MBA pela Universidade Pompeu Fabra (Espanha) e doutorando em Ph.D. Management Science pela ESADE (Espanha). Seu interesse

específico pela Inteligência Competitiva teve início em 1999, e desde então ele prossegue com as investigações sobre o tema, aperfeiçoando seu conhecimento sobre as aplicações da IC nas empresas. É membro editorial do “Journal of Competitive Intelligence and Management”, membro ativo da SCIP (Society of Competitive Intelligence professionals) e Diretor Editorial da revista Puzzle.

Dr. John Prescott fundou a norte-americana SCIP – Society of Competitive Intelligence Professionals. Recebeu inúmeros prêmios por sua expertise em IC, inclusive da APQC – American Productivity and Quality Center. Editor executivo da revista “Competitive Intelligence Review” e consultor internacional, Dr. Prescott obteve seu mestrado na “Indiana University” e no “Stevens Institute of Technology”. O grau de Ph.D. em Administração de Empresas foi obtido na “Pennsylvania University”.

Os detalhes do evento estão disponíveis no site www.ibcbrasil.com.br/ci e podem ser solicitados também pelo e-mail ibc@ibcbrasil.com.br. A IBC mantém uma Central de Atendimento ao Cliente à disposição, pelo telefone 11-3017-6888.

Agenda

“World Class Competitive Intelligence Funcion” no Brasil
Dia 29 de Novembro de 2006.

São Paulo, Brasil

Organização: IBC

Informações pelo telefone 11-3017-6888 ou ibc@ibcbrasil.com.br
Website: www.ibcbrasil.com.br/ci

Sobre a IBC

IBC são as iniciais de International Business Communications. A IBC é parte do grupo Informa (www.informa.com), grupo de comunicação de origem inglesa e líder mundial em informação empresarial. A IBC surgiu em Londres em 1964 e hoje possui 17 unidades no mundo todo. O escritório brasileiro foi aberto em 1996 e responde pelas operações em toda a América Latina, onde promove mais de 200 eventos e cursos ao ano.

Informações

Marcelo Toledo

Assessor de Comunicação

IBC - International Business Communications

Tel 11-3017-6857

Celular 11-8389-5155

Fax 11-3017-6914